



INSTITUTO POLITÉCNICO de PORTALEGRE



ESCOLA SUPERIOR AGRÁRIA de ELVAS

**PROJECTO DE CRIAÇÃO DE UMA
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS AGRÍCOLAS SUSTENTÁVEIS**

TRABALHO DE PROJECTO

CURSO DE MESTRADO EM AGRICULTURA SUSTENTÁVEL

JOÃO LUIS DUQUE PEREIRA PARREIRA

ORIENTADORES

PROF. DOUTOR FRANCISCO LUIS MONDRAGÃO RODRIGUES

PROF. DOUTOR JOÃO CARLOS CORREIA LEITÃO

2009

Este trabalho não contempla as críticas e correcções sugeridas pelo Júri

Assinatura dos Membros do Júri:

(Presidente do Júri)

(Orientador Interno)

(Orientador Externo)

(Arguente)

(Vogal)

Classificação Final: _____

Agradecimentos

Um agradecimento especial à Escola Superior Agrária de Elvas, do Instituto Politécnico de Portalegre, pela oportunidade que me proporcionou por intermédio da frequência do Mestrado em Agricultura Sustentável, a todos os professores que leccionaram no referido mestrado, a todos os funcionários e aos colegas mestrandos.

Quero agradecer especialmente ao Professor Doutor Francisco Luís Mondragão Rodrigues não só os conhecimentos que transmitiu no âmbito da disciplina de Produção Integrada, mas sobretudo por ter aceitado orientar este trabalho.

Ao Professor Doutor João Carlos Correia Leitão agradeço todo o empenho que teve na orientação deste trabalho, a sua compreensão e o muito que me transmitiu do fascinante mundo do empreendedorismo.

Sumário executivo

O presente projecto visa a constituição de uma empresa de serviços de consultoria para explorações agrícolas e/ou pecuárias, com uma orientação pró-sustentabilidade¹.

A oportunidade de negócio a explorar com a constituição da empresa, consubstancia-se na observação de situações de abandono e má utilização do espaço rural decorrentes da falta de capacidade ou de condições para a gestão, por parte dos proprietários. A empresa posiciona-se como uma unidade empresarial e empreendedora que visa contribuir para a preservação e o desenvolvimento do sector agro-pecuário nacional, europeu e internacional, tendo uma orientação focada na promoção da sustentabilidade do sistema. Essa orientação é a base fundamental para a diferenciação em relação às empresas de consultoria existentes.

Os serviços prestados pela empresa abrangem a exploração agro-pecuária de grande dimensão e incluem o planeamento, o controlo produtivo e a execução do plano elaborado. Numa segunda fase de expansão das suas actividades, a empresa visa implementar um departamento de investigação e desenvolvimento (I&D) para dar suporte a um processo contínuo de inovação aberta, em interacção directa com os seus *stakeholders*.

Palavras-chave: Agricultura; Serviços; Sustentabilidade.

¹ Segundo Porter e Kramer (cit. por Farinha, N. 2007. Aula de Agroecologia do Mestrado em Agricultura Sustentável. Escola Superior Agrária de Elvas) uma empresa com orientação pró-sustentabilidade é aquela que adopta um sistema de responsabilidade social e ambiental face às consequências das suas actividades económicas. As actividades agro-pecuárias sustentáveis são caracterizadas pelo uso apropriado dos sistemas agro-pecuários e dos factores de produção que os suportam, que mantêm a viabilidade económica e social e preservam, deste modo, a elevada produtividade e qualidade dos recursos naturais (Keeney, cit. por Farinha, 2007).

Índice Geral

Agradecimentos	i
Sumário executivo	ii
Índice Geral	ii
Índice de Tabelas	v
Índice de Figuras	vi
Abreviaturas/Acrónimos	vii
 INTRODUÇÃO	 1
 CAPÍTULO 1- APRESENTAÇÃO	 3
1.1 - Missão, visão e valores	3
1.2 - Historial	3
1.3 - Áreas de actuação	4
1.4 - Vantagens competitivas	5
 CAPÍTULO 2 - ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO	 8
2.1 - Localização	8
2.2 - Organigrama funcional	9
2.3 - Implantação	10
2.3.1 - Forma jurídica e sócios	10
2.3.2 - Escritura e formalidades	11
2.3.3 - Estruturas materiais e imateriais	12
2.3.4 - Início das actividades	13
 CAPÍTULO 3 - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	 14
3.1 - Análise de mercado	14
3.1.1 - Análise Sectorial	15
3.1.2 - Concorrência	19
3.2 - Factores externos: Ameaças e Oportunidades	23
3.3 - Factores internos: Forças e Fraquezas	26
3.4 - Posicionamento competitivo: Aplicação da Matriz TOWS	27
3.5 - Opções estratégicas	27
 CAPÍTULO 4 - ESTUDO DO MERCADO	 30
4.1 - Metodologia	30
4.2 - Análise de resultados	32
4.3 - Mercado-alvo	37

CAPÍTULO 5 - MARKETING-MIX	39
5.1 - Serviço.....	39
5.1.1 - Planeamento.....	40
5.1.2 - Controlo	42
5.1.3 - Execução	42
5.2 - Preço	43
5.3 - Promoção	48
5.4 - Distribuição.....	49
5.5 - Pessoas.....	50
5.6 - Processos.....	51
5.7 - Evidências Físicas.....	51
CAPÍTULO 6. PLANEAMENTO FINANCEIRO	52
CAPÍTULO 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
BIBLIOGRAFIA	62
ANEXOS	65
ANEXO 1 – Listagem de concorrentes directos.....	66
ANEXO 2 – Listagem de concorrentes indirectos.....	67
ANEXO 3 – Questionário.....	69
ANEXO 4 – Plano Financeiro – Pressupostos.....	77
ANEXO 5 – Plano Financeiro – Investimentos	78
ANEXO 6 – Plano financeiro – Volume de Negócios.....	82
ANEXO 7 – Plano financeiro – Custos com pessoal.....	83
ANEXO 8 – Plano financeiro – Fornec. e Serviços Externos.....	86
ANEXO 9 – Plano financeiro – Financiamento.....	87
ANEXO 10 – Plano Financeiro – Financiamento	88
ANEXO 11 – Plano Financeiro – Cash-flow.....	90
ANEXO 12 – Plano Financeiro – Plano de Financiamento	91
ANEXO 13 – Plano Financeiro – Demonstração de Resultados	92
ANEXO 14 – Plano Financeiro – Balanço	93
ANEXO 15 – Plano Financeiro – Indicadores	94
ANEXO 16 – Plano Financeiro – Avaliação do Projecto.....	96

Índice de Tabelas

Tabela 1	Caracterização da estrutura produtiva da agricultura nacional em 1989 e 1999.	16
Tabela 2	Aplicação da Matriz TOWS à TECHFIELD.	28
Tabela 3	Perfil dos entrevistados no inquérito do estudo de mercado.	36
Tabela 4	Custo das deslocações e de pessoal nas prestações de serviços da TECHFIELD.	43
Tabela 5	Formulação do preço final do serviço planeamento para o exemplo 1.	45
Tabela 6	Formulação do preço final do serviço controlo para o exemplo1.	46
Tabela 7	Formulação do preço final serviço execução para o exemplo 1.	47

Índice de Figuras

Figura 1	Organigrama da TECHFIELD.	10
Figura 2	Distribuição geográfica da concorrência directa.	21
Figura 3	Distribuição geográfica da concorrência indirecta.	21
Figura 4	Interesse manifestado pelo serviço.	34
Figura 5	Avaliação da utilidade do serviço.	34
Figura 6	Evolução dos contratos activos.	55
Figura 7	Facturação anual por tipo de serviço.	55
Figura 8	Evolução da facturação.	56
Figura 9	Evolução do cash-flow de exploração.	57

Abreviaturas/Acrónimos

ALD – Aluguer de Longa Duração

CEO – *Chief Executive Officer*.

CN – Cabeças Normais.

DGF – Direcção-geral de Florestas.

DRAAL – Direcção Regional de Agricultura do Alentejo.

EBITDA – Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

FAO – *Food and Agriculture Organization*.

GPP – Gabinete de Planeamento e Políticas.

GPS – *Global Position System*.

HST – Higiene e Segurança no Trabalho.

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação.

INE – Instituto Nacional de Estatística.

IRC – Imposto Sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas.

IRS – Imposto Sobre o Rendimento de Pessoas Singulares.

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado.

MADRP – Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas.

OCM – Organização Comum de Mercado.

PAC – Política Agrícola Comum.

PRODER – Programa de Desenvolvimento Rural.

RPU – Regime de Pagamento Único.

SAU – Superfície Agrícola Útil.

TIR – Taxa Interna de Retorno.

TSU – Taxa Social Única.

VAL – Valor Actual Líquido.

VRI – *Variable Rate Irrigation*.

INTRODUÇÃO

A observação de situações de má utilização e de abandono do espaço rural foram determinantes para a motivação subjacente à decisão de planificar a criação de uma empresa prestadora de serviços. Uma observação mais pormenorizada permitiu constatar que algumas explorações agrícolas são desactivadas por falta de capacidade ou de condições de gestão, ou ainda, por inexistência de outras condições para assegurar a viabilidade económico-financeira das mesmas. Estes factos associados à realidade de que escassos compromissos ambientais são adoptados pela maioria das explorações, são as razões que levam o promotor a acreditar que existe uma oportunidade de negócio que pode ser explorada por intermédio da criação de uma empresa de consultoria orientada para a promoção da sustentabilidade do sistema, nas suas vertentes económica, social e ambiental. A criação da TECHFIELD visa contribuir para a preservação e desenvolvimento do sector agro-pecuário nacional, europeu e internacional, tendo em conta a sustentabilidade do sistema, procurando garantir inicialmente o sucesso das componentes ambiental e económico-financeira que irão posteriormente assegurar a maximização da componente social através do bem-estar total, seja dos produtores agrícolas seja dos consumidores finais.

Ainda há quem questione o valor e credibilidade de um relatório de sustentabilidade, mas a vitória de se passar a considerar em igualdade os resultados sociais, ambientais e económicos está cada vez mais perto (Visser, 2009).

Santos (2005) refere que “a agricultura europeia do futuro será uma agricultura económica, social e ambientalmente sustentável ou não o será, entendendo por agricultura sustentável aquela que é competitiva, socialmente aceite, economicamente atractiva e melhoradora do ambiente”.

As principais diferenciações relativamente às empresas de consultoria existentes residem, fundamentalmente, na prática de aconselhamento para uma agricultura e pecuária sustentáveis, a possibilidade de, além do planeamento, a TECHFIELD se propor a executar o plano apresentado e efectuar a gestão posterior da exploração e de, na sua actuação, considerar sempre a questão da sustentabilidade e, ainda, fazer recurso a novas tecnologias.

Este plano de negócios foi desenvolvido com base na ideia e no conhecimento do promotor e adaptado aos resultados de um estudo de mercado especialmente desenhado e realizado para o efeito. Depois de consolidar a ideia inicial, efectuou-se uma análise à concorrência existente e constatou-se que nenhuma das empresas tem como orientação base os critérios de sustentabilidade, e que, não obstante diversas empresas recorrerem a meios informáticos, não tornam evidente que as novas tecnologias contribuam para a tomada de decisão e o controlo produtivo.

Em termos de análise contextual, efectua-se um ponto de situação dos sectores da agricultura e pecuária nacionais e desenvolve-se um estudo de mercado direccionado para o tipo de exploração-alvo. Com base no ponto de situação sectorial e empresarial e após ter efectuado um diagnóstico estratégico, procede-se à elaboração de um plano operacional conducente à implementação da TECHFIELD.

CAPÍTULO 1- APRESENTAÇÃO

1.1 - Missão, visão e valores

A missão da TECHFIELD consiste na prestação de serviços de apoio aos sectores agrícola e pecuário, visando a optimização das suas actividades através do aumento da eficiência e da sustentabilidade do sistema produtivo.

A visão da TECHFIELD fundamenta-se na máxima "o bom conselho paga-se por si". Deste modo, a empresa propõe-se demonstrar e comprovar que há a possibilidade de viabilizar ou aumentar a eficiência das unidades agro-pecuárias portuguesas.

Os principais valores da TECHFIELD são o planeamento e execução, a base tecnológica no apoio à decisão e gestão e o privilegiado saber fazer em relação ao meio e aos sectores agrícola e pecuário. Profissionalismo, rigor, eficiência e compromisso são os valores éticos que norteiam as actividades da TECHFIELD.

1.2 - Historial

A TECHFIELD será promovida por João Luis Duque Pereira Parreira, licenciado em Engenharia Agronómica pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) em 1982, empresário agrícola há cerca de 25 anos, sendo de destacar no *curriculum vitae* do promotor a gestão de empresas agro-pecuárias na América do Sul (Brasil e Paraguai) e em Portugal, bem como a constituição e implementação de diversas organizações de produtores agrícolas e empresas de serviços relacionadas.

A oportunidade de negócio a explorar com a constituição da TECHFIELD, consubstancia-se na observação de situações de má utilização e de abandono do espaço rural. Na envolvente contextual tem vindo a constatar-se que algumas explorações são desactivadas por falta de capacidade ou de condições de gestão, ou ainda, por alegada inexistência de condições para assegurar a viabilidade económico-financeira das mesmas.

A motivação pessoal do promotor para a constituição da TECHFIELD consiste em aumentar o espectro de aplicação do conhecimento acumulado no exercício de actividades ligadas ao sector agro-pecuário.

De acordo com a classificação das actividades económicas, revisão 3, em vigor em Portugal, as actividades a desenvolver pela TECHFIELD enquadram-se no código 70220 - Outras actividades de consultoria para os negócios e a gestão.

1.3 - Áreas de actuação

No que concerne às áreas gerais de actuação a TECHFIELD visa prestar uma oferta diversificada de serviços de gestão, tais como, o diagnóstico da empresa agro-pecuária, o planeamento estratégico, o planeamento operacional de actividades, o relatório de gestão, o relatório de sustentabilidade e a reestruturação da unidade agro-pecuária com natureza empresarial. Numa segunda fase a TECHFIELD irá fazer assentar a sua estratégia de crescimento na implementação de um departamento de I&D, que visa o desenvolvimento e a implementação subsequente de novas tecnologias em actividades agro-pecuárias.

Nas áreas específicas da agronomia e da zootecnia, a TECHFIELD pode actuar na concepção e execução do plano estratégico de exploração utilizando diversos meios como a caracterização e optimização do potencial produtivo da exploração, o ordenamento cultural, a melhoria de pastagens, a melhoria da fertilidade do solo e da selecção genética, e a melhoria do manejo do efectivo

pecuário. A TECHFIELD poderá ainda prestar serviços relacionados em algumas áreas necessárias à viabilização e ao funcionamento eficiente da exploração cliente, tais como, os seguros, as candidaturas a ajudas à produção e ao desenvolvimento rural, os projectos de investimento, os serviços de máquinas, o acesso a informação actualizada, o apoio jurídico, os levantamentos topográficos, a avaliação patrimonial, a monitorização ambiental, as peritagens e os relatórios de cumprimento de normas obrigatórias para o desenvolvimento da actividade.

Numa fase mais avançada, após consolidação do propósito inicial, a TECHFIELD deverá alargar, em parceria, a sua actividade à investigação e ao desenvolvimento (I&D) de novas tecnologias, nomeadamente, a produção de soluções informáticas de apoio à tomada de decisão (programas de arraaçamento, simuladores de crescimento, etc.).

1.4 - Vantagens competitivas

Sendo uma empresa prestadora de serviços, diferencia-se das concorrentes não só por se propor executar a planificação sugerida, como também por ter como foco a promoção da sustentabilidade da totalidade da exploração agro-pecuária, em particular, a sustentabilidade ambiental através da melhoria da fertilidade do solo, do aproveitamento dos resíduos e subprodutos das culturas, da redução da lixiviação dos nitratos, da redução do uso dos agro-químicos, da introdução da mobilização de conservação, da utilização racional da água na rega, da eficiência na produção da alimentação animal, entre outros. A determinação do balanço de matéria-orgânica, a utilização de fertilizantes mais eficientes, a fertilização segundo as necessidades reais fundamentadas em análises de solos e nas exigências culturais, a fertilização repartida, a análise de níveis económicos de ataque às culturas antes de decidir aplicar determinado fitofarmaco, a utilização de sensores colocados no solo com a finalidade de saber exactamente quando e quanto a cultura tem que ser regada, o favorecimento do pastoreio directo em detrimento do consumo de

concentrados e de alimentos fibrosos armazenados, são práticas que a TECHFIELD quer introduzir nas explorações clientes com o objectivo de as orientar no sentido da sustentabilidade. As novas tecnologias, aplicadas aos agroquímicos para a protecção das culturas, permitem dispor de produtos mais eficientes a doses reduzidas. Os produtos das novas tecnologias são eficientes em gramas por hectare em vez de quilos por hectare. Por esta razão representam um impacto muito positivo para a saúde e para o meio ambiente, factores muito importantes para a agricultura sustentável.

Além disso, a TECHFIELD assenta a sua oferta na utilização de novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), quer no apoio à tomada de decisão, quer na gestão de actividades e recursos, que conferem o usufruto de benefícios superiores às explorações clientes.

Com este propósito, utilizará, preferencialmente, *software* desenvolvido pela empresa e sistemas disponíveis no mercado para a prática da “agricultura de precisão”². Neste campo a utilização do *GPS* na agricultura é um factor de grande utilidade, não só em máquinas agrícolas como também em sistemas de rega com a função *VRI*. No apoio à tomada de decisão serão utilizadas soluções informáticas com desenvolvimento de vários modelos de controlo, adaptados a determinadas contas de exploração, permitindo criar diversos cenários de resultados em função da alteração de variáveis associadas às componentes de custos e proveitos recorrendo a resultados de casos concretos e a previsões de mercados. Relativamente à gestão de actividades destaca-se a propriedade de uma base de dados desenvolvida em *Access* para armazenamento e tratamento da informação relativa à actividade de bovinos de carne.

² A “agricultura de precisão” pretende aumentar o rendimento do agricultor (reduzindo custos e aumentando a produtividade) e, simultaneamente, diminuir o impacte ambiental da actividade agrícola, colocando os factores de produção (sementes, adubos, pesticidas, água, etc.) nas quantidades exactas e nos locais adequados para a maximização da produção unitária (Coelho *et. al.*, 2004).

Por comparação com a concorrência, a TECHFIELD terá ainda a vantagem de o seu promotor, por via da experiência acumulada, estar inserido e conhecer o meio de actuação e de ter explorações próprias que poderão testar e confirmar a viabilidade e eficiência dos serviços propostos.

A TECHFIELD visa estabelecer com o cliente uma relação de responsabilidade bidireccional, em termos interactivos e complementares. Por um lado, essa relação terá por base o diagnóstico da exploração, e por outro lado, viabilizará o processo de tomada de decisão assente no desenho de um plano de acção consentâneo e no acompanhamento da sua execução, actuando nas áreas relacionadas com os sistemas de informação e gestão, a agronomia, a veterinária e outros serviços essenciais (por exemplo, candidaturas a ajudas e elaboração de projectos de investimento) ou exigidos pelo cliente (tais como, a gestão das carteiras de seguros, os serviços de máquinas, o apoio jurídico, as avaliações, as peritagens, etc.).

Para efeitos de prestação dos serviços, a TECHFIELD contará com quadros próprios, com elevada qualificação e formação específica nas valências de agronomia e veterinária.

No plano das relações institucionais de cooperação com outras entidades, prevê-se a formalização de protocolos de colaboração, apoio e transferência de tecnologia com entidades privadas e instituições públicas cujo apoio ou serviços se revelem necessários no quadro das actividades da TECHFIELD. Na área da zootecnia serão estabelecidos protocolos com o L-INIA Fonte Boa (ex-Estação Zootécnica Nacional), o Laboratório Nacional de Investigação Veterinária, o Laboratório Sorológico, o Laboratório de Medicina Veterinária, o CEVA - *Santé Animal* e os Hospitais Veterinários de Évora e Lisboa. No campo da agronomia, a TECHFIELD estabelecerá protocolos com o Laboratório de Química Agrícola Rebelo da Silva, com o INIA–Elvas Unidade de Recursos Genéticos, Ecofisiologia e Melhoramento de Plantas (ex-Estação Nacional de Melhoramento de Plantas, com o Instituto de Agricultura Sostenible, em Cordova (Espanha), com a Associação Portuguesa de Mobilização de Conservação do Solo (APOSOLO) e com o *Institut National de la Recherche*

Agronomique (INRA) em França. A TECHFIELD procurará obter apoio técnico e científico junto do Instituto Superior de Agronomia (Universidade Técnica de Lisboa), da Universidade de Évora, da Faculdade de Medicina Veterinária de Lisboa, da Universidade Lusófona, e das Escolas Superiores Agrárias de Elvas, Castelo Branco, Santarém e Beja.

Não sendo possível ter como quadros próprios os melhores técnicos em todas as áreas da agro-pecuária, serão também estabelecidos acordos com técnicos de renome que irão colaborar como consultores pontuais da TECHFIELD.

Adicionalmente, equaciona-se a celebração de contratos de cooperação com empresas de comercialização da produção e fornecedores de factores de produção (sementes, fertilizantes, etc.), no sentido de otimizar a utilização dos recursos das explorações cliente.

Importa fazer uma avaliação competitiva, em termos técnicos, identificando áreas de sobredimensionamento, isto é, embora superiores à concorrência na especificação técnica, este facto não é apreciado pelo consumidor e não pode ser usado como argumento de venda (Pires, 1999).

CAPÍTULO 2 - ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO

2.1 - Localização

Na fase de lançamento prevê-se que as instalações da TECHFIELD se situem no ninho de empresas recentemente criado pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), sito no bairro da Boa Fé, em Elvas (38° 53' 31.31"N 7° 09' 06.56"O). Esta opção será útil tendo em conta que a TECHFIELD consegue, deste modo, uma redução nos custos de implantação, bem como em determinados custos de investimento que apenas serão suportados em pleno funcionamento, o que lhe possibilitará adquirir o

equipamento adequado às suas necessidades, contando ainda com alguns serviços de secretariado que eventualmente o ninho de empresas possa vir a disponibilizar. Posteriormente, e terminada a fase de permanência no nicho de empresas, a TECHFIELD irá ocupar instalações próprias do promotor, localizadas também em Elvas que, após obras de adaptação, proporcionarão condições adequadas para o seu funcionamento . Numa fase mais avançada do ciclo de vida empresarial, poderá justificar-se uma mudança de instalações para uma localização considerada estratégica para o crescimento e diversificação das suas actividades.

2.2 - Organigrama funcional

O organigrama apresentado na Figura 1 será executado, de uma forma faseada. No ano de arranque, o promotor, na condição de CEO, irá proceder à contratação de um(a) assistente, a quem serão atribuídas responsabilidades administrativas e financeiras, e com ele(a) constituirá a equipa responsável pelo lançamento da TECHFIELD. O(A) assistente será recrutado(a) entre candidatos com formação na área da gestão de empresas. Nesta primeira fase a TECHFIELD terá o departamento técnico constituído por quadros próprios com formação nas áreas da agronomia e da medicina veterinária. Para o arranque da TECHFIELD serão contratados, em regime experimental, um engenheiro agrónomo e um médico veterinário que farão a gestão das áreas vegetal e animal, respectivamente.

A imagem e divulgação da TECHFIELD serão desenvolvidas por uma empresa especializada contratada, em regime de *outsourcing*, para esse efeito. No mesmo regime serão ainda contratados serviços de contabilidade e de apoio fiscal e jurídico.

O conselho consultivo será um órgão de apoio à tomada de decisão e de onde também se pretendem obter novos conhecimentos que permitam uma efectiva diferenciação da TECHFIELD relativamente à concorrência. Este conselho

consultivo deverá ser constituído por um mínimo de quatro membros cujas áreas de actuação sejam a gestão, a informática, a agronomia e a veterinária.

A administração é o órgão com o maior nível de autoridade e responsabilidade sobre todas as áreas de empresa sendo o órgão ao qual devem reportar todos os sectores.

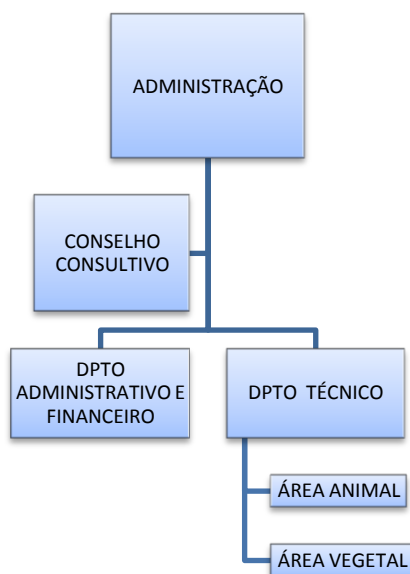


Figura 1 – Organograma da TECHFIELD (Fonte: Elaboração própria).

2.3 - Implantação

2.3.1 - Forma jurídica e sócios

A forma jurídica inicialmente prevista para a sociedade é a de Sociedade por Quotas. Os sócios da empresa serão, na sua constituição, o seu promotor e dois familiares entre os quais será subscrito a totalidade do capital social. A sociedade deverá ser registada na Conservatória do Registo Comercial de

Elvas sob escritura na qual serão utilizados estatutos enquadrados rigorosamente na legislação em vigor e elaborados por especialista, de modo a salvaguardar os interesses dos sócios presentes e futuros.

Os estatutos vão prever que técnicos e outros colaboradores de mérito reconhecido possam vir a ser sócios da TECHFIELD, de modo a contribuir para o reforço dos resultados globais da mesma e para evitar a suspensão da sua colaboração, o que por sua vez poderia vir a intensificar a concorrência. O Capital Social da TECHFIELD terá sempre o promotor com uma posição de, no mínimo, 51% do Capital Social da empresa.

Se o Capital fosse oferecido a terceiros logo na fase da implantação, o seu valor não seria idêntico ao valor que a TECHFIELD poderá atingir após o início das suas actividades, designadamente, após a constituição de uma carteira de clientes. A abertura do capital será realizada após o ano 1, quando a empresa já tiver consolidada a carteira com 10 clientes. A subscrição de capital será, prioritariamente oferecida aos quadros da empresa, a uma sociedade de capital de risco e a consultores técnicos cujos conhecimentos possam proporcionar valor acrescentado ao serviço da TECHFIELD.

2.3.2 - Escritura e formalidades

Os estatutos da sociedade serão redigidos por um jurista especializado, para posteriormente serem utilizados na escritura de constituição que será realizada em Elvas, até ao final de 2009, no balcão local da “Empresa na Hora”.

O capital inicial da TECHFIELD, no valor de 30.000,00 €, será depositado numa instituição bancária de referência que ofereça e garanta as melhores condições financeiras para as necessidades da empresa na fase de lançamento e para o seu desenvolvimento futuro.

Após a escritura, a sociedade será registada na Conservatória do Registo Comercial de Elvas e será comunicado o início de actividade nas secções locais de Finanças e da Segurança Social.

2.3.3 - Estruturas materiais e imateriais

Para o início de actividade tornam-se necessários alguns investimentos iniciais em Imobilizado, independentemente do facto de a empresa vir a ser instalada no ninho de empresas do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP). Relativamente a *hardware*, existe a necessidade de adquirir dois computadores portáteis, um *desktop* e um servidor. Uma impressora multifunções (impressão, cópia, fax) irá funcionar em rede para servir a totalidade dos computadores. Um disco externo servirá para armazenar as cópias de segurança. Relativamente a meios de comunicação serão adquiridos três telemóveis e um posto fixo que ficará instalado no escritório. Nesta fase, será adquirido o mínimo de equipamento mobiliário (secretárias, cadeiras, armários, mesa de reuniões, etc.) tendo em conta que a TECHFIELD estará em instalações provisórias. Para as deslocações dos técnicos serão adquiridos dois veículos comerciais, em sistema de Aluguer de Longa duração (ALD). Com a finalidade de facilitar o acesso dos técnicos aos locais da prestação de serviços serão adquiridos dois equipamentos móveis de GPS que também serão utilizados na medição de áreas, na marcação de pontos de referência para proceder, por exemplo, à recolha de amostras de solo. Quanto a *software* será adquirida uma licença do *Office 2007 Professional*, da Microsoft, e de um programa de facturação, da Primavera Business Software Solutions.

Os conhecimentos do promotor e a capacidade técnica de toda a equipa são também activos intangíveis que permitirão acrescentar valor aos serviços prestados pela TECHFIELD.

2.3.4 – Início das actividades

Esta fase, a desenvolver no início de 2010, marcará o início das actividades de funcionamento geral da TECHFIELD e consistirá, fundamentalmente, em acções de formação interna. Exige-se, portanto, que os técnicos estejam familiarizados com os serviços que a TECHFIELD vai prestar e com os procedimentos internos da empresa.

Após uma primeira fase de funcionamento ao nível estrito do gabinete, seguir-se-á o desenvolvimento de actividades de campo, no sentido de realizar simulações, ao nível da prestação de serviços. A este nível haverá lugar à introdução do maior número de adaptações aos conceitos de serviços a prestar, para que a eficácia da prestação dos técnicos e dos consultores convidados seja maximizada.

O mais importante para um empreendedor que lança o seu próprio negócio é o de poder contar, desde logo, com um primeiro cliente com o qual irá aprender a aperfeiçoar o seu serviço de modo a ajustá-lo às necessidades reais de um determinado mercado alvo (Costa, 2007). Deste modo, assim que haja condições para passar à fase da simulação (que terá de ocorrer no final do primeiro mês de actividade), o serviço passará a ser prestado, em especial, em explorações às quais o promotor tem uma ligação prévia, em termos do seu histórico de actividade profissional ligada às unidades agro-pecuárias.

Nesta fase já serão procurados os primeiros clientes e, se possível, irá proceder-se à celebração dos primeiros contratos. A imagem da TECHFIELD terá que estar já definida e registada. Prevê-se também a disponibilização de uma página *Web*, que será objecto de uma actualização contínua, para que funcione como canal privilegiado de divulgação da empresa e de comunicação com os clientes e potenciais interessados no usufruto dos serviços prestados pela TECHFIELD.

CAPÍTULO 3 - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 - Análise de mercado

Após a apresentação da ideia de negócio que está na base da prestação de serviços diversificados, importa caracterizar a oportunidade de negócio subjacente. Para tal, é necessário efectuar uma análise de mercado englobando a determinação do mercado-alvo para os serviços da TECHFIELD, os concorrentes que já operam no mercado e os clientes-alvo. Com esse objectivo, efectua-se em seguida uma análise sectorial relativa ao sector da agro-pecuária nacional, fundamentada em dados estatísticos e em resultados de inquéritos promovidos ao longo das últimas duas décadas pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) e pelo Gabinete de Planeamento e de Políticas (GPP) do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas (MADRP).

Dado o elevado grau de diversificação do sector da agro-pecuária nacional, consubstanciado em actividades (fruticultura, viticultura, horticultura, etc.) para as quais a TECHFIELD, nesta fase, não pretende disponibilizar serviços, importa também efectuar uma análise e definir o mercado-alvo a atingir, para proceder, posteriormente, a uma adequada segmentação de mercado. Um bom conhecimento do mercado e do comportamento dos consumidores constitui a primeira etapa da implementação de uma política de mercado. Estas informações serão exploradas e analisadas, tendo vista uma acção determinante, ou seja, a segmentação de mercado (Helfer & Orsoni, 1996). Neste contexto, sublinha-se que por mercado se entende o conjunto dos públicos susceptíveis de exercer uma influência sobre as vendas de um determinado produto ou serviço (Lendrevie *et. al.*, 1990).

A concorrência ao serviço proposto é aqui referida não só para se determinar se existe, ou não, espaço de penetração para os serviços da TECHFIELD, mas também para ser definida a estratégia de diferenciação que deverá conduzir o

cliente-alvo na adesão ao serviço que esta nova empresa se propõe prestar. Não sendo possível direccionar os serviços para todas as explorações agropecuárias do território nacional, dada a amplitude geográfica, a especialização técnica e a potencial necessidade/aceitação deste tipo de serviço, torna-se necessário definir qual o mercado-alvo a atingir. Este mercado-alvo deve ser objecto de um estudo do mercado, no sentido de determinar o nível de adequação a operar no serviço a ser prestado, com o objectivo de satisfazer, plenamente, as necessidades mal satisfeitas por parte do cliente-alvo.

3.1.1 - Análise Sectorial

Em Janeiro de 1986, Portugal aderiu à Comunidade Económica Europeia (CEE) com o sector agrícola em evidente estado de subdesenvolvimento e atraso em relação ao dos restantes Estados membros. Após a adesão formal e integração plena, em termos económicos e políticos, Portugal adoptou as directrizes emanadas por intermédio da Política Agrícola Comum (PAC), o que provocou profundas mudanças sociais e económicas na agricultura nacional. Essas mudanças tiveram origem sobretudo, na implementação das Organizações Comuns de Mercado (OCM) e na aplicação dos fundos estruturais disponibilizados para apoio à modernização do sector.

Os incentivos à produção agrícola adoptados foram responsáveis por um processo de intensificação tecnológica e de ocupação e uso dos solos com impactos crescentemente negativos sobre os recursos naturais, paisagísticos e patrimoniais das zonas rurais (Avillez, 2009) .

Apesar do notável esforço por parte dos agricultores e de todos os agentes do sector para tentar ultrapassar as suas fraquezas e subsistir ao impacte da integração perante agriculturas mais desenvolvidas, inseridas em regiões de clima mais favorável, mais rentáveis, sob o ponto de vista económico, e com níveis de ajudas mais elevados, muitas explorações agrícolas não resistiram à adesão à CEE.

Entre 1989 e 1999, o número de explorações agrícolas nacionais sofreu uma redução de 31% (GPP, 2000), o que corresponde ao desaparecimento de quase 170.000 explorações. A própria superfície total das explorações diminuiu em 2,3% e a superfície agrícola utilizável (SAU) também registou uma variação negativa de 3,7% (GPP, 2000). A própria forma de ocupação da terra sofreu modificações, reduzindo-se a área de cereais, por se tornarem menos rentáveis, e aumentando, substancialmente, a área de pastagens permanentes, o que justifica, de certo modo, o aumento do número de animais (+ 4,9%, entre 1989 e 1999) (GPP, 2000). Esta alteração profunda da estrutura produtiva da agricultura nacional, entre os Recenseamentos Gerais da Agricultura de 1988 e de 1999, está bem patente nos dados dispostos na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização da estrutura produtiva da agricultura nacional em 1989 e 1999 (Fonte: INE, 2001)

Parâmetro	1989	1999
Superfície total (ha)	5.157.213	5.039.569
Superfície Agrícola Utilizada (ha)	3.879.579	3.736.140
Superfície Florestal (ha)	1.802.914	1.927.165
Prados e Pastagens Permanentes (ha)	736.521	1.284.056
Número de explorações	551.000	382.000
Efectivo animal (CN), no Continente	2.219.098	2.328.530

Das explorações agrícolas que desapareceram, parte foi englobada noutras explorações, aumentando a dimensão destas últimas (o que permite um aumento da rentabilidade por via do aproveitamento de economias de escala, ou seja, obtendo custos médios decrescentes nas explorações agrícolas de maior dimensão), o que explica que em 1999, as “Médias” e “Grandes” explorações passassem a representar cerca de 60% da SAU (GPP, 2000). A outra parte, que não foi incorporada noutras explorações, passou a estar abandonada.

Os riscos de abandono agrícola, que podem ser, quer de abandono da produção, quer de abandono do território, são à partida, extensíveis a uma parte muito significativa da nossa SAU, que se caracteriza actualmente por: 1) ser ocupada por actividades de produção vegetal cujos custos de produção unitários são superiores aos respectivos preços no produtor; 2) não apresentar, facilmente, alternativas de natureza tecnológica e produtiva cuja relação custo de produção/preço no produtor seja mais favorável que a actualmente dominante (Avillez, 2004). Aqui reside certamente a explicação para o desaparecimento de tantas explorações agrícolas entre 1989 e 1999.

No relatório intitulado '*Abandono da Actividade Agrícola*' (Alves et. al., 2003) perspectiva-se o desaparecimento de várias explorações nos próximos anos devido à estrutura fundiária, à baixa produtividade agrícola e ao acentuado envelhecimento dos agricultores nacionais. Segundo o mesmo relatório espera-se que o abandono seja igualmente extensível às explorações de maior dimensão, dada a possibilidade efectiva de redução do montante de ajudas directas à exploração.

É de notar que, embora alguns jovens agricultores tenham iniciado novas explorações, a maioria abandonou a actividade por inviabilidade das explorações e inexistência de um apoio técnico eficaz que coadjuvasse o desenvolvimento das suas actividades (Alves et. al., 2003).

Tendo em conta que presentemente nenhuma actividade agrícola ou pecuária pode ser exercida sem o cumprimento estrito de determinadas regras definidas pela condicionalidade e pelas boas condições agrícolas e ambientais (DRAAL, 2009), importa saber como os agricultores intervenientes enfrentam esses condicionalismos³.

Rosário (2005) revela que, relativamente ao cumprimento das normas orientadoras, em matéria de questões ambientais, apenas 64% dos inquiridos

³ Este é um aspecto importante na justificação da oferta de serviços a prestar pela empresa, designadamente, no que respeita à prestação de serviços de apoio orientados para o cumprimento da legislação.

responderam que estão dispostos a cumprir na totalidade as boas condições agrícolas e ambientais, 17% apontaram um cumprimento parcial e 18% não manifestaram qualquer tipo de preocupação com esta questão. Adicionalmente, 61% dos respondentes perspectivam uma degradação da actividade, ao passo que 28% esperam uma manutenção das condições actuais de actividade e 11% apostam num futuro mais optimista. Predominam ainda atitudes de não modificar os sistemas produtivos porque aparentemente desconhecem o *modus operandi*.

A análise destes dados confirma o notório abandono da actividade e revela que é urgente intervir no sentido de mudar a tendência de degradação verificada ao nível da actividade agropecuária nacional.

Ainda de acordo com Rosário (2005), essa mudança apenas poderá ser conseguida pela integração de serviços especializados na lavoura nacional até porque existem empresas que estão dispostas a efectuar algum tipo de investimento e adaptar as actividades ao Regime de Pagamento Único (RPU).

Da análise do estudo “Portugal Agrícola 1980-2006” (INE, 2007) conclui-se que, de uma forma geral, nas duas últimas décadas, o sector da agropecuária nacional tem vindo a evidenciar um notório aumento da dimensão média da exploração. Contudo, no período compreendido entre 1980 e 2006, ocorreram diversas mudanças ao nível das de explorações agropecuárias que merecem ser destacadas, designadamente, uma diminuição, para quase metade, do número de explorações, um aumento do grau de instrução dos agricultores e uma diminuição da percentagem de agricultores que vivem exclusivamente da agricultura⁴ (INE, 2007). No âmbito da presente análise sectorial, outro facto que merece ser destacado, diz respeito à alteração progressiva da importância das produções vegetais e animais. No período compreendido entre 1984 e

⁴ Segundo o último recenseamento geral da agricultura realizado em 1999, apenas 7% dos produtores vive exclusivamente da agricultura. De notar que, de acordo com os valores do recenseamento prévio de 1989, essa percentagem se cifrava em 11%. Além disso, é de realçar um aumento da idade média dos produtores, que evoluiu de 29%, em 1989, para 47% de agricultores com mais de 65 anos, em 1999, o que atesta um franco envelhecimento dos principais promotores da actividade agropecuária.

2006, várias estatísticas merecem destaque, designadamente: (i) a área de cereais diminuiu de 902 mil para 438 mil hectares; (ii) a produção de vinho diminuiu 22,6%; (iii) a produção de laranja aumentou 94%; (iv) a produção de carne de suíno mais que duplicou; (v) a produção de leite mais que duplicou; e (vi) as explorações com ovinos diminuíram 54%, não obstante os efectivos de ovinos e bovinos terem crescido, devido ao aumento do número médio de cabeças por exploração (INE, 2007).

Decorridos aproximadamente dois anos após a implementação do desligamento das ajudas introduzido pela Reforma da PAC de 2003, a produção de cereais e arroz ocupava menos de 400.000 ha, correspondendo a 10% da SAU, ou seja, metade da área ocupada em 1990. A variação mais significativa aconteceu no trigo duro, cuja ocupação ascendia a 19.000 ha, em 1990, atingindo um máximo de 188.000 ha, em 2002, e sofrendo uma redução após a reforma da PAC de 2003, para 3.199 ha em 2006 (GPP, 2008).

Apesar de todas estas alterações, verifica-se que a produção agro-pecuária, em Portugal, é ainda extremamente diversificada, sendo possível constatar que existe uma grande diversidade de estrutura produtiva das explorações, sendo, por isso, necessário identificar quais são as que fazem parte do mercado-alvo a atingir pela empresa prestadora de serviços. Esta é uma condição propedêutica para a definição de possíveis segmentos de mercado a atingir, no sentido de garantir, plenamente, a adequação entre os interesses da procura e as valências da oferta de serviços a disponibilizar pela TECHFIELD, numa perspectiva de customização segmentada por tipo de exploração agropecuária.

3.1.2 - Concorrência

O universo considerado para efeitos de análise da concorrência (directa e indirecta) abrange empresas de prestação de serviços, nas áreas de consultoria e sistemas de informação de gestão, com foco nas actividades agrícolas, com presença no canal *Web* ou cujos contactos é possível obter

através deste canal. Para o efeito usaram-se os motores de busca das Páginas Amarelas Electrónicas (www.pai.pt) e do directório de empresas do Agroportal (www.agroportal.pt).

Por intermédio da pesquisa realizada, foi possível identificar 45 empresas de consultoria agrícola (agricultura, pecuária, florestas e espaços verdes), cuja listagem se apresenta nos Anexos 1, 2 e 3. A grande maioria limita-se a efectuar candidaturas a ajudas à produção e candidaturas a projectos de investimento, havendo algumas que também comercializam equipamentos e factores de produção (por exemplo, máquinas, vedações e fertilizantes), e outras que comercializam seguros, efectuem peritagens ou auditorias e avaliações. A grande maioria está situada no Norte de Portugal (13% do total), em Lisboa (31%) e no Ribatejo (13%). A maioria dessas empresas elabora estudos e projectos fundamentados na experiência académica dos seus técnicos limitando-se a propor soluções sem efectuar, posteriormente, o acompanhamento da sua implementação e, muito menos, a sua gestão. Ao nível de consultoria e estudos na agricultura existe uma empresa que lidera o mercado, a AGROGÉS, com sede em Cascais, estando mais vocacionada para a prestação de serviços de assessoria a grandes empresas e a projectos de grande dimensão. Com orientação para a gestão e o apoio directo à exploração agro-pecuária, existem apenas duas empresas, que se localizam nos distritos de Portalegre (RC Rural Consulting) e Beja (Ruralteam).

A RuralConsulting, com sede em Portalegre, é indubitavelmente a empresa no mercado que mais se constitui como concorrente directo da TECHFIELD, em termos de serviços oferecidos. Nas Figuras 2 e 3 apresenta-se a distribuição geográfica dos concorrentes directos e indirectos. O critério para distinguir os tipos de concorrentes baseia-se no seguinte: (i) os directos (12 empresas) prestam serviços substitutos em relação à oferta proposta pela TECHFIELD caracterizada no presente trabalho; (ii) os indirectos (33 empresas), prestam serviços não substitutos em relação aos agora propostos.

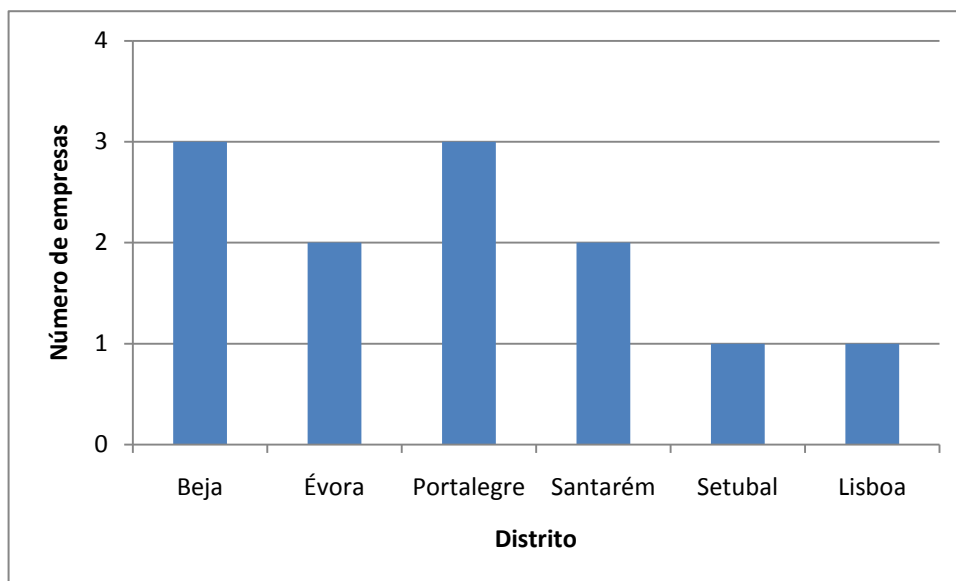


Figura 2 – Distribuição geográfica da concorrência directa (Fonte: Elaboração própria)

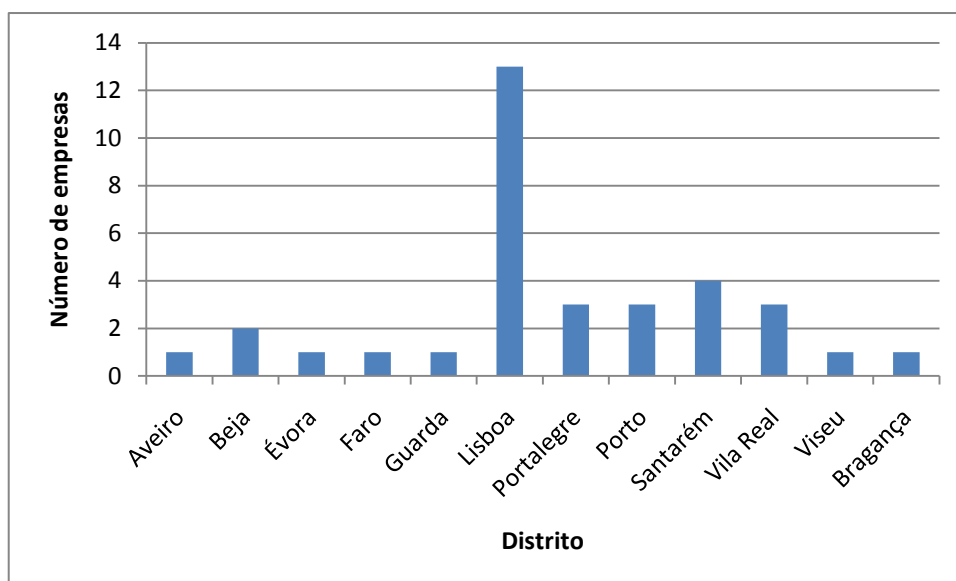


Figura 3 – Distribuição geográfica da concorrência indirecta (Fonte: Elaboração própria)

Tão importante como conhecer quem é o cliente potencial é o conhecimento da concorrência designadamente quanto à sua importância e formas de actuação, isto é, que pontos fortes e fracos a empresa possui relativamente aos seus competidores (Costa e Ribeiro, 2007).

Por intermédio da análise detalhada dos serviços oferecidos pelas empresas, resultou a identificação de uma oportunidade de negócio, ou seja, nenhuma das empresas tem como foco a prestação de serviços orientados para o desenvolvimento de explorações, de acordo com o conceito de sustentabilidade. Esta constatação vai ao encontro da indicação de Baron e Shane (2007) de que para os empreendedores iniciarem novas empresas de sucesso, eles precisam explorar as oportunidades que são mais vantajosas para as novas empresas do que para as empresas estabelecidas.

Além disso os serviços oferecidos denotam uma inadequação face às necessidades criadas pela actual conjuntura, limitando a prestação dos serviços às necessidades do agricultor e não havendo lugar à introdução de acções que possibilitem a mudança na tendência de degradação dos resultados da actividade agropecuária, anteriormente mencionada. Deste modo, confirma-se a oportunidade de negócio que justifica a decisão de criação de uma nova empresa prestadora de serviços orientados para a sustentabilidade das empresas agro-pecuárias.

Ainda no âmbito da concorrência, deve ter-se em conta o serviço prestado por associações, agrupamentos, profissionais independentes e ainda o proveniente de técnicos de associações de criadores de animais ou produtores de cereais, e do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, a título particular.

Em nenhuma das alternativas referenciadas existe uma oferta formatada de prestação de serviços orientados para a sustentabilidade dos sistemas agrícolas, que, actualmente, é uma opção de carácter quase obrigatório, dadas as necessidades criadas pelo enquadramento de uma exploração agropecuária em função das directrizes emanadas pela PAC. Esta é também a âncora para atracção do cliente-alvo, por intermédio da prestação de serviços oferecidos pela TECHFIELD, tendo como principal inovação o foco na consultoria e na gestão sustentável das explorações agrícolas. Importa referir que a maior e mais antiga empresa de consultoria agrícola nacional, tem no seu site uma área de navegação designada por “sustentabilidade”, não

obstante estar em construção. Este facto indicia que a empresa considera a sustentabilidade como um serviço (potencial) a prestar, o que evidencia o interesse e a necessidade de actuação, ao nível empresarial, nesta área estratégica para as explorações agropecuárias.

3.2 - Factores Externos: Ameaças e Oportunidades

Neste item procede-se, em primeiro lugar, à identificação de ameaças e, posteriormente, de oportunidades, seguindo o critério proposto por Weihrich (cit. por Leitão, J. e Deodato, C., 2005, em *Two Faces of a Strategic Matrix for Developing the Portuguese Molds Industry*) segundo o qual na realização de um diagnóstico estratégico se deve proceder à identificação prioritária de ameaças, pois estas são mecanismos que podem desencadear acções estratégicas, de cariz preventivo, face às acções dos concorrentes directos e indirectos.

No plano das ameaças, cabe destacar que nos últimos anos centenas de técnicos têm vindo a concluir a sua formação académica em agronomia e veterinária, sendo que alguns deles dão início à sua actividade profissional prestando qualquer tipo de apoio às explorações agropecuárias, de forma individual ou organizados em pequenas empresas de prestação de serviços. Este tipo de serviço, menos oneroso, poderá fazer concorrência a esta empresa que deverá estar atenta aos profissionais mais qualificados recém-formados que ingressam no mercado de trabalho, propondo-lhes algum tipo de parceria com o objectivo de expandir o seu âmbito de actuação, bem como fortalecer o seu capital humano.

A recente instabilidade económica e social, em termos mundiais, poderá determinar que muitos dos proprietários de espaços rurais venham a perder a ocupação prioritária fora da agricultura. Esta situação conjuntural pode vir a determinar que esses proprietários venham a ter como actividade principal a gestão directa do seu espaço rural, dispensando os serviços da TECHFIELD.

O abandono progressivo e a descapitalização crescente do sector primário, pela redução dos preços agrícolas e das ajudas à produção, pode ser considerada como uma ameaça conducente à não contratação do serviço, pelo que importa conceber um mecanismo financeiro que permita, por um lado, atingir resultados positivos e, por outro lado, proceder a uma adequada execução orçamental.

A dispersão geográfica das explorações agropecuárias pode dificultar a pronta e eficaz assistência aos clientes que venham a optar pela execução da presente proposta de projecto empresarial, comprometendo a imagem de profissionalismo e eficiência que se pretende para a TECHFIELD.

Outros factores contextuais de maior imprevisibilidade, como por exemplo, as condições meteorológicas, muito variáveis de ano para ano, ou as complicações sanitárias generalizadas nos efectivos pecuários, podem inviabilizar algumas operações contempladas no plano, comprometendo deste modo a futura prestação de serviços a determinados clientes.

Existe ainda um conjunto de características da Política Agrícola Comum (PAC) que não asseguram a criação das condições favoráveis à ocorrência das transformações capazes de contribuir para uma melhoria significativa da sustentabilidade económica futura das actividades e sistemas de produção agrícola e não agrícola em meio rural (Avillez, 2007).

Há que considerar a possibilidade de alterações profundas na PAC pode ainda determinar que as explorações clientes da TECHFIELD deixem de ter viabilidade e venham assim a cancelar o contrato de prestação de serviços. De acordo com Avillez (2009), após 2013 existem muitas incertezas, quer quanto ao futuro orçamento comunitário, quer quanto ao modelo de políticas agrícolas e rurais a adoptar pela União Europeia. Por seu turno, essas incertezas podem levar a que os empresários agrícolas não apostem, nos próximos anos, na realização de investimentos e reconversões, cujo retorno não é perfeitamente previsível.

No plano das oportunidades detectadas no ambiente externo, cabe destacar que a gestão operacional de uma exploração agro-pecuária deve ter uma organização administrativa própria que permita, por um lado, determinar quais são os resultados afectos a cada actividade e, por outro lado, verificar se as normativas e os regulamentos são objecto de cumprimento integral. Estes são factores que podem constituir ameaças, em termos operacionais, para a maioria das explorações agropecuárias que a TECHFIELD se propõe apoiar.

Os serviços que a TECHFIELD poderá prestar não se baseiam em grandes inovações técnicas ou de gestão, mas sim no resultado de um processo de observação atenta às mudanças e às novas necessidades sentidas no ambiente económico e social de enquadramento das explorações agropecuárias.

O Programa de Desenvolvimento Rural (PRODER), em curso (no horizonte temporal 2007-2013), permite a introdução subvencionada de alterações necessárias à melhoria da eficiência das explorações com os objectivos de aumentar a sua rentabilidade e de proporcionar melhores condições de trabalho (PRODER, 2009).

As empresas de consultoria existentes não oferecem um serviço tão abrangente como aquele que a TECHFIELD pode propor e estão, maioritariamente, localizadas e orientadas para zonas de intervenção distintas das que a empresa pretende abranger, conforme ficou bem patente no item 3.1.2 do presente trabalho de projecto.

3.3 - Factores Internos: Forças e Fraquezas

No plano das forças cabe destacar que os serviços propostos pela TECHFIELD se diferenciam em relação aos oferecidos pela concorrência por via da introdução do conceito de sustentabilidade nas explorações clientes, bem como pelo recurso a novas tecnologias no processo de tomada de decisão e no delineamento e condução das actividades gerais de gestão.

O formato de gestão utilizado nas explorações agrícolas do promotor é o mesmo que se quer utilizar em grande parte dos serviços da TECHFIELD, servindo assim de demonstração real aos potenciais clientes que, eventualmente, pretendam ver resultados concretos da aplicação dos serviços a prestar pela empresa.

A possibilidade de celebração de parcerias estratégicas e o recurso ao *know-how* de consultores externos fazem com que o serviço a prestar seja moderno (sob constante actualização) e fiável. Essas parcerias e colaborações são fundamentais para a TECHFIELD garantir um acesso permanente aos novos conhecimentos técnicos e às inovações tecnológicas, que por sua vez irão permitir a redução dos custos de produção e aumento da produtividade, factos que conjugados podem contribuir para uma efectiva maximização do lucro obtido pela exploração-cliente.

A possibilidade de adaptar os serviços às exigências das explorações clientes e a novas políticas agrícolas será também uma forma de diferenciar a TECHFIELD em relação à concorrência.

No plano das fraquezas, é de notar que o promotor não teve uma experiência prévia de implementação de uma empresa de prestação de serviços, não obstante ter experiência acumulada e formação académica adequada à gestão de explorações agropecuárias. Acresce ainda a este facto, o carácter limitado de recursos financeiros para a divulgação e a concretização da dimensão de

arranque que a TECHFIELD deve ter para penetrar no mercado num curto espaço de tempo.

3.4 - Posicionamento competitivo: Aplicação da Matriz TOWS

A Matriz TOWS, da autoria de Weihrich (1982) é um instrumento situacional de diagnóstico estratégico que permite efectuar uma intersecção entre os factores externos - Ameaças (T) e Oportunidades (O) - e os factores internos - Fraquezas (W) e Forças (S) - no sentido de planear o posicionamento competitivo da empresa, em função das alternativas estratégicas identificadas a partir do diagnóstico estratégico.

A tabela 2 apresenta os resultados da aplicação da matriz TOWS à TECHFIELD.

3.5 - Opções estratégicas

O serviço que a TECHFIELD tem para colocar no mercado consubstancia uma inovação incremental, que importa diferenciar relativamente ao leque de serviços prestados tanto pelos concorrentes directos, como pelos concorrentes indirectos.

Neste sentido, para que se evidenciem claramente as diferenças e as vantagens do serviço relativamente à concorrência, e tornar evidente o valor acrescentado que é proporcionado ao cliente por via de usufruto do serviço prestado, torna-se necessário desenvolver uma imagem de marca prestigiada e sobretudo credível, no sector de actuação da TECHFIELD, com focalização na gestão sustentável das actividades agropecuárias das explorações agrícolas.

Tabela 2 - Aplicação da Matriz TOWS à TECHFIELD

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Forças (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localização geográfica; - Diferenciação pela introdução do conceito de sustentabilidade; - Recurso a novas tecnologias no apoio à gestão e tomada de decisão estratégica; - Possibilidade de demonstrar os serviços a propor nas explorações do promotor; - Parcerias estratégicas com consultores externos; - Interacção com centros de conhecimento e investigação; - Serviços adaptáveis às exigências e necessidades das explorações clientes. 	<p>Fraquezas (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - O promotor não tem experiência na implementação e desenvolvimento de uma empresa de serviços. - Recursos financeiros insuficientes para a dimensão de arranque que a empresa deve ter para se implantar no mercado num curto espaço de tempo.
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade na obtenção e análise dos resultados da actividade; - Dificuldade em cumprir normativas e regulamentos; - Disponibilidade de fundos Europeus para introdução de mudanças no processo organizativo e produtivo das explorações; - Concorrência maioritariamente especializada em outros sectores ou segmentos; - Procura crescente de aplicações orientadas pro-sustentabilidade; - Necessidade de actualização e aplicação prioritária de novas tecnologias no sector; - Boa aceitação de parcerias entre o sector público e o privado. 	<p>Estratégia SO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar órgãos superiores no sentido de serem atribuídas ajudas prioritárias à prestação de serviços de consultoria direccionada para uma agro-pecuária sustentável; - Consolidar parcerias para o desenvolvimento de novas tecnologias a aplicar na execução de tarefas e no apoio à gestão e tomada de decisão estratégica; - Promover e divulgar o serviço não só junto de potenciais clientes, mas também junto de instituições governamentais responsáveis pelo delineamento e aplicação de novas políticas agrícolas nacionais e Europeias. 	<p>Estratégia WO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Celebrar acordos de parceria com consultores externos que participem no desenho e execução do serviço; - Testar os serviços nas explorações do promotor para aferir da sua viabilidade e colocação no mercado; - Procurar uma entidade financeira que pela subscrição do capital da empresa permita concretizar os investimentos necessários ao arranque da empresa.
<p>Ameaças (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evolução da concorrência para aconselhamento orientado em função de objectivos para uma agricultura sustentável. - Evolução da condição de concorrentes indirectos para concorrentes directos; - Saturações do mercado de trabalho, o que leva muitos técnicos a prestarem serviços de consultoria; - A suspensão da principal ocupação de alguns proprietários que passarão a gerir directamente as suas explorações; - A descapitalização do sector primário; - A dispersão geográfica das explorações; - A prestação de serviços pode ser ameaçada por condições meteorológicas desfavoráveis ou complicações sanitárias; - Inviabilidade das explorações clientes face a mudanças na PAC. 	<p>Estratégia ST</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assegurar que a empresa é reconhecida pela aplicação inovadora do conceito de sustentabilidade na consultoria prestada a explorações de agropecuária; - Demonstrar que o serviço proposto adiciona valor, em termos de gestão directa dos proprietários; - Promover a realização de estágios profissionais; - Estimular o crescimento da empresa, mediante o recrutamento de novos colaboradores que se destaquem nas instituições de ensino superior; - Orientar a empresa para áreas não circunscritas a actividades de consultoria, designadamente actividades de I&D e aplicação de novas tecnologias. 	<p>Estratégia WT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Celebrar acordos de parceria com empresas concorrentes; - Apresentar a ideia de negócio a potenciais investidores interessados na promoção da empresa.

A dimensão e a correspondente capacidade técnica que a TECHFIELD necessita atingir, pode vir a ser conseguida por via da integração de técnicos de reconhecido mérito como accionistas da empresa, que contribuam para dotar a unidade empresarial de uma maior capacidade de penetração em novos clientes localizados em zonas geográficas ou áreas de actuação diferentes do território de implantação da empresa, ou seja, o Alto Alentejo.

Na fase inicial de implementação do projecto, prevê-se o apoio de consultores externos, com experiência comprovadas em diferentes domínios, que permitirão ao promotor confirmar se as suas decisões são as mais correctas.

Na fase de experimentação, perspectiva-se a introdução dos principais serviços em explorações reais, no sentido de testar todo o sistema, com o objectivo de utilizar esses casos para efeitos de promoção e marketing.

O desenvolvimento da TECHFIELD está dependente da aceitação do serviço e da evolução de políticas agrícolas nacionais e europeias. Deve ainda ser analisado, em termos periódicos, se existe a necessidade de reenquadrar os serviços da TECHFIELD nos conceitos de políticas agrícolas (em permanente mudança) e ainda de ajustar os serviços às necessidades e exigências dos clientes, sem sair da linha mestra da sustentabilidade.

No que diz respeito à transposição das necessidades e expectativas em requisitos dos produtos e serviços salienta-se que a questão-chave parece residir, conforme refere Pires (1999), na capacidade de a empresa entender as necessidades mal satisfeitas dos clientes.

Do foco inicial na prestação de serviços, a TECHFIELD deverá poder evoluir para actividades de I&D, em especial, o desenvolvimento e aplicação subsequente de novas tecnologias na gestão de explorações agropecuárias.

No decurso do processo de consolidação da carteira de clientes, a TECHFIELD procurará não incorrer em elevados custos fixos e investimentos

sobredimensionados que possam, de certo modo, inviabilizar a adaptação a uma situação pontual de mercado menos favorável ou até conduzir à extinção da empresa.

CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE MERCADO

4.1 - Metodologia

A realização do estudo de mercado visa adequar a política comercial da empresa às necessidades da procura. Este objectivo insere-se na estratégia de marketing e no processo de identificação, selecção e adequação do serviço ou serviços que irão garantir a competitividade (entendida como capacidade concorrencial) da TECHFIELD. Além disso, permite definir as bases da acção comercial da TECHFIELD (nomeadamente, a fixação de preços, as condições de venda, os circuitos de distribuição e a imagem corporativa), prepara os meios de negociação e proporciona a determinação do volume de negócios, em termos previsionais. Segundo Kotler et. al. (2002) o estudo de mercado é um processo de recolha, análise e divulgação de dados e informações, relevantes para uma situação específica que uma empresa enfrenta.

Em termos operacionais, estabeleceram-se contactos com empresas especializadas em estudos do mercado, que permitiram criar redes relacionais que podem ajudar a suprir necessidades futuras, ao nível de estudos de mercado. Contudo, nesta fase inicial optou-se por encetar um estudo de mercado, fazendo uso dos meios disponíveis pelo promotor do projecto.

Em primeiro, procedeu-se ao desenho do questionário com os objectivos seguintes: (i) conhecer a exploração agropecuária do entrevistado; (ii) determinar a adequação dos serviços a propor pela TECHFIELD; e (iii)

conhecer o perfil da pessoa que responde ao questionário e que potencialmente pode estar interessado na prestação de serviços. Neste sentido, procedeu-se à elaboração de um questionário que permitisse a recolha do máximo de informação sem o tornar muito extenso e de difícil resposta, evitando, deste modo, o desinteresse por parte dos entrevistados.

Segundo Helfer e Orsoni (1996) o sucesso ou o fracasso de um estudo de mercado, tem origem na preparação do questionário. Os mesmos autores referem que a determinação da população-alvo é uma tarefa delicada que deve definir a população que se quer estudar, onde estarão inseridos os potenciais compradores do serviço, não podendo, assim, a amostra ser retirada do conjunto de toda a população.

O questionário, que se apresenta no Anexo 3, foi inicialmente enviado por correio electrónico para 30 contactos, cujos perfis se caracterizam pelas seguintes condições: (1) Responsável por exploração situada a Sul do rio Tejo, com uma área mínima de 200 ha, com agricultura de sequeiro e/ou regadio orientada para culturas arvenses e/ou pecuária extensiva; e (2) Pessoa ou entidade que, embora não sendo empresário agrícola, tenha diversos relacionamentos pessoais com ligação ao meio rural, que pudessem propiciar a disponibilização do questionário junto de outros potenciais interessados.

A determinação do perfil dos destinatários do questionário fundamentou-se em três aspectos fundamentais:

- A TECHFIELD não dispõe de meios, em termos iniciais de actividade, para implementar contratos numa área de actuação dispersa geograficamente;
- A preferência pela prestação de serviços de alta qualidade, focada em apenas algumas actividades do sector, em detrimento da aposta extensiva à generalidade das actividades agropecuárias, excluindo para o efeito as explorações com predominância de culturas permanentes (como por exemplo, fruteiras, vinha e olival);

- O custo da prestação do serviço tem uma componente fixa que dificilmente poderia ser suportada por explorações de menor dimensão.

4.2 - Análise de resultados

Cumpridos 45 dias após o envio do questionário, apenas tinham sido recebidas cinco respostas adequadas para tratamento. Decidiu-se então contactar de novo os destinatários identificados inicialmente, fazer algumas entrevistas directas e enviar o questionário para a Associação Nacional dos Criadores do Porco Alentejano com o objectivo de aumentar o número de respostas, por parte dos seus associados.

Apesar de todas estas diligências, apenas foram recebidos 24 questionários devidamente preenchidos, que proporcionaram uma apreciação razoável da aceitação e viabilidade dos serviços que a empresa propõe colocar no mercado. Contudo, num momento prévio à implantação da TECHFIELD, perspectiva-se aumentar a base de contactos com o objectivo de reforçar os resultados obtidos por intermédio deste primeiro estudo de mercado.

As explorações que responderam ao questionário caracterizam-se, em termos fundamentais, pelo seguinte:

- (i) A localização geográfica das explorações é a seguinte: dezoito no distrito de Portalegre; quatro no distrito de Évora; uma no distrito de Beja; e uma no distrito de Setúbal;
- (ii) Quanto às áreas da exploração verifica-se que nove explorações têm entre 500 e 1000 ha; sete explorações têm entre 200 e 300 ha; cinco explorações entre 300 e 500 ha; e três explorações têm mais de 1000 ha;
- (iii) As actividades desenvolvidas nas explorações são predominantemente enquadráveis como: actividade agrícola e pecuária

em dezasseis explorações; actividade agrícola em cinco explorações; actividade pecuária em três explorações;

(iv) Quanto ao uso de água para a produção, as explorações com actividade agrícola distribuem-se do seguinte modo: treze explorações são predominantemente de sequeiro e com alguma produção obtida no regime de regadio; dez explorações estão organizadas exclusivamente em regime de sequeiro; e uma exploração exclusivamente em regime de regadio. Em dezasseis respostas, a área predominante é de pastagem;

(v) Das dezanove explorações com actividade pecuária, onze têm exclusivamente bovinos e oito possuem bovinos e ovinos ou suínos. Não se registou qualquer resposta onde o efectivo pecuário fosse constituído apenas por ovinos ou suínos;

(vi) As explorações desenvolvem ainda outras actividades económicas relacionadas com o meio rural: dezasseis explorações estão directamente envolvidas na exploração da caça e três têm ainda alguma actividade relacionada com o turismo rural;

(vii) O número de colaboradores permanentes das explorações agrícolas permite efectuar o seguinte agrupamento: vinte e uma explorações têm entre um a cinco colaboradores permanentes; duas explorações têm entre cinco a dez colaboradores; e apenas uma exploração conta com mais de 10 colaboradores;

(viii) A totalidade das explorações tem contabilidade organizada.

Em suma, as explorações que colaboraram no estudo de mercado (entendidas como clientes potenciais da TECHFIELD) estão situadas predominantemente no distrito de Portalegre, com 500 a 1000 ha de superfície, onde se destaca a área dedicada a pastagens. A actividade é maioritariamente mista (agro-pecuária), com actividade agrícola em regime de sequeiro e algum regadio e com actividade pecuária, em termos maioritários, de criação de bovinos, e é complementada por intermédio da exploração de recursos cinegéticos. Predominam as explorações com mão-de-obra permanente constituída por cinco a dez colaboradores.

De notar ainda que, em termos de resultados obtidos face ao interesse manifestado pela prestação de serviços (Figura 4), cabe destacar que três não

manifestaram interesse pelos serviços de consultoria propostos, uma resposta é não conclusiva e uma outra considerou-se como resposta incompleta. Das restantes dezanove, catorze delas têm contratado algum tipo de consultoria, quatro já tiveram mas suspenderam e uma não tem serviço de consultoria, dado que não pode suportar custos acrescidos de exploração.

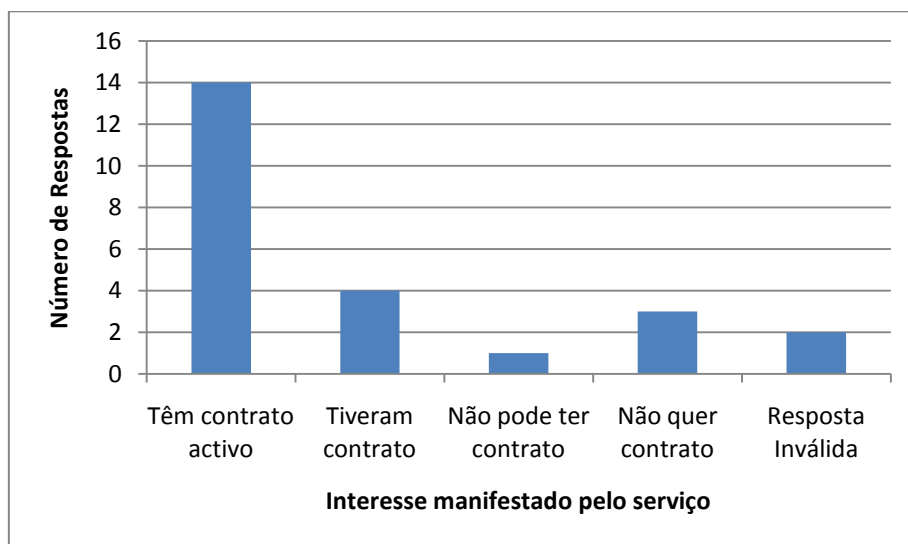


Figura 4 – Interesse manifestado pelo serviço (Fonte: elaboração própria).

Em termos da avaliação do serviço face ao benefício decorrente do usufruto deste tipo de apoio, três respondentes consideraram o serviço pouco útil, onze consideraram-no útil e dez como muito útil (Figura 5).

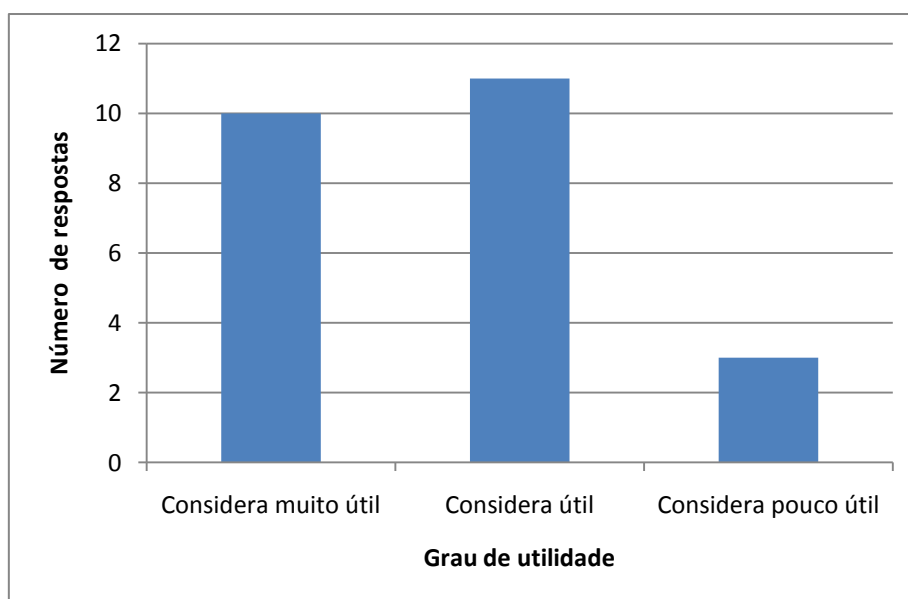


Figura 5 – Avaliação da utilidade do serviço (Fonte: elaboração própria).

Relativamente ao escalonamento da importância dos serviços, uma larga maioria considera o planeamento, como sendo o serviço mais importante, sendo seguido dos restantes serviços listados por ordem decrescente de importância: acompanhamento físico; análise de resultados; elaboração de candidaturas; projectos de investimentos; cumprimento de regras ambientais; e acompanhamento das acções de controlo.

Em matéria de duração do contrato, a maioria das explorações evidencia uma preferência pela duração anual do contrato, sendo que doze optam por suportar um preço anual, seis optam por um preço mensal e seis por outra forma de pagamento.

O perfil dos 24 entrevistados que responderam ao questionário é apresentado na Tabela 3, sendo de destacar que a maioria tem menos de 50 anos e habilitações literárias de nível superior, reside na ou perto da exploração, tem domínio razoável da informática (na óptica do utilizador), sendo proprietário da exploração há mais de 20 anos. Este perfil justifica a receptividade ao tipo de prestação de serviços proposto e a valorização da oferta de serviços, reconhecendo-lhe um carácter útil.

Os entrevistados incluíram alguns comentários e sugestões que assumem uma particular importância, designadamente: (i) a necessidade de um “banco” de mão-de-obra para a execução de determinadas tarefas pontuais; (ii) a possibilidade de o preço do serviço contemplar uma componente fixa e outra variável em função do acréscimo de resultados proporcionado pelo serviço; e (iii) a possibilidade de a TECHFIELD ser parceira na exploração cliente.

Tabela 3 – Perfil dos entrevistados no inquérito do estudo de mercado.

Parâmetros		Número de respostas	Percentagem de respostas
Idade	≤ 50 anos	15	62,5 %
	> 50 anos	9	37,5 %
Sexo	Masculino	18	75,0 %
	Feminino	6	25,0 %
Formação	Até Secundário (incl.)	9	37,5 %
	Bacharelato / MBA/ Pós Graduação /Licenciatura/ Mestrado	12	50,0 %
	Doutoramento	3	12,5 %
Residência do entrevistado	Na exploração	3	12,5 %
	Numa vila / cidade do interior	15	62,5 %
	Fora do distrito da exploração	6	25,0 %
Domínio da informática	Não usa	1	4,2 %
	Usa internet	2	8,4 %
	Usa internet+e-mai+Word	17	70,6 %
	Usa internet+e-mai+Word+Excel+Acces	4	16,8 %
Relação com a exploração	Proprietário	15	62,5 %
	Representante do proprietário	9	37,5 %
Tempo de propriedade da exploração	Até 19 anos anos	5	20,8 %
	Entre 20 e 30 anos	18	75,0 %
	Há mais de 30 anos	1	4,2 %

Como resultado global do questionário efectuado conclui-se pela atribuição, por parte dos entrevistados (e potenciais clientes), de uma elevada importância ao serviço de consultoria, perspectivando-se deste modo uma procura potencial que objectiva, fundamentalmente, a utilização de novas tecnologias na relação com a exploração-cliente. O serviço com maior importância atribuída pelo cliente é o planeamento, sendo seguido do controlo produtivo. Esta informação, sobre o perfil do potencial cliente, das suas preferências e da tipologia de exploração predominante na área de influencia da TECHFIELD são fundamentais para a customização dos serviços a propor e a orientação (targetização) das acções de marketing a realizar na fase inicial de actividade da TECHFIELD.

4.3 - Mercado-alvo

Na fase inicial, as acções de Marketing terão como alvo as explorações localizadas no Distrito de Portalegre, com uma área mínima de 300 hectares, com bovinos de carne em extensivo, com algum regadio e com área de pastagem natural. As actividades respeitantes a floresta, horticultura, fruticultura, viticultura, olivicultura e floricultura são, na fase inicial, excluídas do mercado-alvo da TECHFIELD, por serem domínios de menor conhecimento por parte do promotor. Em consequência da futura especialização do corpo técnico ou da integração de novos quadros, a TECHFIELD poderá vir a expandir as suas áreas de intervenção, podendo abarcar uma ou mais das áreas agora excluídas e abranger empresas situadas noutras localizações geográficas.

O portfolio de serviços a prestar pela TECHFIELD responde a um conjunto de interesses, na óptica de um cliente potencial (elemento integrante do mercado-alvo), nomeadamente:

- Obtenção de benefícios produtivos;
- Impossibilidade de administração directa (motivada por factores diversos, tais como, idade, férias, herança, falta de conhecimentos, bem como falta de tempo, vocação, saúde, etc.);

- Interesse em incrementar uma fonte secundária de rendimento, que requer disponibilidade de tempo;
- Usufruto exclusivo da parte atractiva das actividades agropecuárias (por exemplo, subsídios, gastronomia, receitas, caça, fins-de-semana, etc.);
- Necessidade de actualização e *upgrade* de objectivos e questões relacionadas com a sustentabilidade;
- Falta de entendimento entre herdeiros que, nesse caso podem procurar uma gestão exterior à família;
- Exercício de actividade profissional não relacionada com a actividade agropecuária;
- Desconhecimento das actividades agropecuárias conjugado com a necessidade de rentabilizar um investimento em propriedade agrícola, bem como manter o solo em condições agricultáveis, sem matos, etc.;
- Consultoria para avaliação dos níveis de eficácia e eficiência da exploração agrícola;
- Novas exigências colocadas aos proprietários, ao nível da multifuncionalidade do espaço rural e que requerem a aquisição de um leque alargado de novas competências e conhecimentos, relativamente às quais não existe uma total disponibilidade para sua obtenção.

A análise exploratória dos interesses de clientes potenciais que apresentam necessidades mal satisfeitas, sugere que os serviços a prestar pela TECHFIELD se podem diferenciar da concorrência existente. Esses elementos diferenciadores, devem colocar uma ênfase no enquadramento total da exploração, em termos de produtividade e rentabilidade económica que respeitem as exigências ambientais, com os objectivos de assegurar e valorizar as práticas de sustentabilidade, bem como introduzir inovações que se traduzam numa lógica operativa mais eficiente.

CAPÍTULO 5 - MARKETING-MIX

Este Capítulo visa posicionar os serviços que a TECHFIELD tem para oferecer, seguindo uma abordagem de marketing operacional, assente na definição das diferentes componentes aplicáveis ao marketing-mix, seguindo uma abordagem aplicável a serviços.

5.1 - Serviço

O serviço é classificado, genericamente, como sendo de consultoria, embora esteja previsto não só o diagnóstico e aconselhamento, como também a execução de um plano de acção específico para cada cliente e a possibilidade de gestão directa das explorações, havendo por isso a oportunidade de realizar uma prestação diversificada de serviços.

Cada exploração agropecuária é um caso único tendo em conta que cada actividade, comum a várias explorações, é adaptada habitualmente a circunstâncias e/ou recursos (ecológicos, humanos, financeiros e de equipamento) de cada exploração. Segundo Mestre (1999), o cliente deve perceber que se lhe presta um serviço específico à medida das suas necessidades. Importa pois, que o serviço proposto se possa adaptar a cada realidade sem desvirtuar o essencial da ideia inicial que assenta no acção estratégica e que norteia o presente projecto de integrar na exploração o conceito da sustentabilidade.

Os serviços a prestar pela TECHFIELD estarão enquadrados em três grandes divisões: planeamento; controlo; execução. A contratação do serviço pode ser efectuada, em termos exclusivos, ou em pacotes que integram os vários serviços propostos.

5.1.1 - Planeamento

Este serviço está dividido em duas partes. Na primeira é efectuado um diagnóstico à exploração. Na segunda, com base no diagnóstico e na identificação do potencial produtivo de cada exploração, é efectuada uma proposta para a implementação de um plano estratégico de intervenção.

Numa primeira fase, é efectuada no local uma caracterização da exploração com incidência nos itens e procedimentos seguintes:

- Localização e acessos (marcar coordenadas com GPS no local e a partir de carta militar à escala 1:25000);
- Área, limites, tipo de solos e ocupação cultural (a partir do antigo parcelário e criação de mapa à escala 1:10000 ou 5000 para identificar as parcelas segundo a ocupação actual);
- Infra-estruturas de armazenamento, contenção de animais, de energia, de distribuição de água para a pecuária e para rega, e de equipamento de rega (localização, capacidade e fazer apreciação do estado destes equipamentos);
- Máquinas existentes (caracterização e estado de manutenção);
- Compromissos activos relativos a investimentos comparticipados (pelo MADRP) e a medidas agroambientais (obrigações perante IFAP);
- Histórico de produções animais e vegetais dos últimos três anos;
- Licenças de exploração;
- Dados contabilísticos dos últimos três anos;
- Quantidade e qualificação da mão-de-obra;
- Apreciação global da exploração relativamente ao efectivo pecuário (sanidade, estado corporal, idade, raça e manejo) e às produções vegetais (condução de culturas existentes, qualidade e quantidade das pastagens);
- Candidaturas efectuadas ao Pedido Único.

Numa segunda fase são analisados diferentes aspectos, tais como, os resultados técnicos de cada actividade individual e em conjunto com as restantes. Com base nesta análise, será possível avaliar em que níveis estão os resultados obtidos relativamente às melhores expectativas decorrentes da capacidade de produção potencial da exploração. É efectuada também uma primeira apreciação do nível de sustentabilidade da exploração.

Com os dados recolhidos já será possível começar a delinear um plano de produção com um perfil de maior sustentabilidade e que, não sendo definitivo, seja passível de ser discutido e desenhado, conjuntamente, com o cliente. No delineamento do plano, as recomendações serão justificadas com recurso à utilização dos modelos de simulação desenvolvidos pela TECHFIELD, que ajudarão a prever resultados e a tomar decisões relativas à orientação da exploração. O plano deve ter em conta a sustentabilidade do sistema total, pelo que deve ser dada especial atenção, entre outros, à eficiência alimentar do efectivo pecuário, às rotações culturais, à fertilização, aos tratamentos fitossanitários, à rega, bem como à utilização de máquinas e alfaías. O recurso a novas tecnologias permitirá promover a sustentabilidade da exploração, contribuindo, deste modo, para a melhoria dos seus resultados económicos. A utilização de GPS no percurso das intervenções de sementeira, fertilização e tratamentos fitossanitários, a monitorização da rega com a utilização de sensores colocados nas culturas, a utilização de fertilizantes mais eficientes e aplicados sob condições de minimização de lixiviação, são práticas que em muito irão contribuir para a eficiência e a diferenciação do serviço da TECHFIELD.

O planeamento, embora sendo anual, terá que contemplar um período mínimo de cinco anos. Deste modo, atendendo à exposição da actividade a factores de risco, como por exemplo, os meteorológicos e os sanitários, há que, durante a sua execução, rever o plano e ainda adequá-lo às condições de mercado e a políticas agrícolas que entretanto possam vir a ser adoptadas no contexto nacional e europeu.

5.1.2 - Controlo

Este serviço será disponibilizado, por exercício de opção do cliente, às explorações sobre as quais tenha sido efectuado o planeamento. O controlo consiste na verificação do cumprimento do plano elaborado, quer de uma forma geral, quer mais especificamente a cada actividade, sendo controlados os índices de produtividade, os resultados económicos e o cumprimento das regras e compromissos ambientais. Nesta acção são identificados os desvios verificados em relação ao plano inicial, analisadas as razões para a observação desse desvio e apresentadas soluções conducentes à sua correcção.

Para efeitos de controlo serão usadas folhas de cálculo com os pressupostos iniciais e preparadas para a identificação de desvios nas produções vegetais e animais. A base de dados desenvolvida pela TECHFIELD para o gado bovino, servirá para acompanhar e controlar os índices produtivos da exploração. Essa base de dados será também adaptada aos pequenos ruminantes e aos suínos.

5.1.3 - Execução

Este serviço será igualmente disponibilizado, por exercício de opção do cliente, que contrate os serviços de planeamento e de controlo. A execução consiste na gestão directa e diária da exploração agrícola, tendo a TECHFIELD a seu cargo a responsabilidade de execução do plano elaborado e contratado. A contratação deste serviço determinará uma modificação do número de colaboradores da TECHFIELD, na medida em que o departamento técnico terá que ser reforçado com recursos humanos que garantam uma actuação eficaz junto das explorações clientes.

5.2 - Preço

Segundo Mestre (1999), é necessário relacionar com clareza o preço que os clientes pagam com o valor acrescentado ou as vantagens proporcionadas pelo usufruto do serviço.

Para cálculo do preço a cobrar pelos serviços prestados pela TECHFIELD serão considerados os valores constantes na Tabela 4, sendo acrescidos da taxa de IVA, em vigor, no que respeita à prestação de serviços, ou seja, 20%.

Tabela 4 - Custos de deslocações e de pessoal nas prestações de serviços da TECHFIELD

Parâmetro	Custo unitário
DESLOCAÇÃO ATÉ 100 km	60 €
DESLOCAÇÃO ATÉ 200 km	100 €
DESLOCAÇÃO ATÉ 300 km	150 €
DIA A (ASSISTENTE + TÉCNICO SÉNIOR)	250 €
DIA B (TÉCNICO SÉNIOR FORA DO GABINETE)	150 €
DIA C (TÉCNICO SÉNIOR NO GABINETE)	100 €
DIA D (TÉCNICO)	75 €

Na preparação de cada orçamento, prevê-se a aplicação de uma margem de implementação e de uma margem de lucro, com base nos valores médios praticados no mercado, por parte de outros concorrentes.

Para o planeamento será praticado um preço diferente por exploração, que terá em linha de conta a especificidade e a complexidade de cada uma das

explorações-cliente, no que respeita à multiplicidade de actividades desenvolvidas. No entanto, consideram-se também outros custos, para efeitos de determinação do preço, que são idênticos para a totalidade das explorações.

Apresentando um exemplo de cálculo do preço do serviço prestado (entenda-se como o exemplo 1) tendo como referência uma exploração-padrão de 500 ha, com 150 ha de culturas arvenses e 350 ha de pastagem, localizada a 100 km (1 percurso) da sede da TECHFIELD, o preço do planeamento obedece à seguinte fórmula de cálculo:

- Uma deslocação à exploração de um técnico sénior para recolha de dados para elaboração do orçamento;
- Um dia de gabinete do técnico sénior e de assistente para elaboração do orçamento;
- Três deslocações de um técnico sénior para caracterização e conhecimento da exploração;
- Cinco dias de gabinete de discussão e delineamento do plano por uma equipa constituída pelo técnico sénior e pelo assistente;
- Um dia no gabinete para apresentação do plano ao cliente;
- Quatro deslocações à exploração para explicação e acompanhamento, no local, das alterações introduzidas ou a introduzir;
- Dois dias de gabinete por ano, durante quatro anos, para acompanhamento do plano;
- Duas deslocações anuais à exploração para acompanhamento durante quatro anos.

A Tabela 5 apresenta, de forma esquemática, a formulação dos preços parciais das várias fases e do preço total do serviço de planeamento, para uma exploração agropecuária tipificada no exemplo 1.

Tabela 5 – Formulação do preço final do serviço “planeamento” para o exemplo 1.

Fase/parâmetro	Quantidade	Custo unitário (euros)	Custo parcial (euros)
Elaboração do orçamento			
Deslocações	1	100	100
Dias de técnico sénior fora do gabinete	1	150	150
Dias de assistente + técnico sénior	1	250	250
Delineamento do plano			
Deslocações	3	100	300
Dias de técnico sénior fora do gabinete	3	150	450
Apresentação do plano			
Dias de técnico sénior no gabinete	1	100	100
Deslocações	4	100	400
Dias de técnico sénior fora do gabinete	4	150	600
Dias de assistente + técnico sénior	5	250	1250
Acompanhamento do plano			
Deslocações	8	100	800
Dias de técnico sénior fora do gabinete	8	150	1200
Dias de técnico sénior no gabinete	8	100	800
CUSTO TOTAL			6400
Margem de implementação (10% sobre o custo total)			640
Margem de lucro (15% sobre o custo total)			960
PREÇO FINAL			8000

No preço final do planeamento (Tabela 5) incluem-se a entrega e a implementação do plano para cinco anos e duas visitas anuais de acompanhamento. Esclarecimentos adicionais sobre o plano poderão ser facultados no decorrer da implementação do mesmo.

O preço do plano para cinco anos será cobrado do seguinte modo: 20% com a elaboração do contrato, 30% com a entrega do plano e 12,5% em cada um dos 4 anos seguintes.

Caso seja justificável e estritamente necessário, o plano poderá ser revisto, alterado ou adaptado. Neste caso, o cliente será informado e se concordar, a TECHFIELD procederá à revisão do plano pelo que haverá um acréscimo de 20% relativamente ao custo total inicial e que deverá ser pago no ano em curso da revisão. Caso a revisão seja introduzida após o terceiro ano, poderá haver lugar a uma prorrogação do prazo de acompanhamento em dois anos, para além dos cinco inicialmente previstos.

O preço do controlo obedecerá à seguinte fórmula de cálculo: (i) uma deslocação mensal à exploração; e (ii) dois dias de gabinete por mês e para cada actividade.

Tabela 6 – Formulação do preço final do serviço “controlo” para o exemplo 1

Fase/parâmetro	Quantidade	Custo unitário (euros)	Custo parcial (euros)
Controlo			
Deslocações	60	100	6000
Dias de técnico sénior fora gabinete	60	150	9000
Dias de técnico sénior no gabinete	120	100	12000
CUSTO TOTAL			27000
Margem de implementação (20% sobre o custo total)			5400
Margem de lucro (30% sobre o custo total)			8100
PREÇO FINAL			40500

O preço final apresentado para o serviço de controlo (Tabela 6) é cobrado numa base mensal (675 € para o exemplo 1).

A forma de cálculo do custo para o serviço execução é complexa, pois cada exploração tem especificidades que devem ser tomadas em conta, e nem todas as fases da actividade agro-pecuária ao longo do ano são iguais, por esses motivos numa fase inicial haverá que marcar mais presença na exploração-cliente. Deste modo, a TECHFIELD orçamentará o seu serviço de execução com base num intervalo entre um valor mínimo fixo e um valor máximo, determinado em função de uma presença máxima exigida numa situação de uma actividade anormal.

Para cálculo do valor fixo tem-se em conta que haverá uma deslocação mensal à exploração do técnico sénior e de oito visitas mensais do técnico, sendo que cada visita tem a duração de meio-dia. A deslocação mensal do técnico sénior poderá ser considerada na deslocação do serviço de controlo, pelo que não é imputada a este custo. Para cálculo do tecto máximo consideram-se doze visitas mensais, cada uma de meio-dia.

Tabela 7 – Formulação do preço final do serviço “execução” para o exemplo 1

Fase/parâmetro	Quantidade	Custo unitário (euros)	Custo parcial (euros)
Controlo			
Deslocações	8	100	800
Dias de técnico	8 x 0,5	75	300
CUSTO TOTAL			1100
Margem de implementação (20% sobre o custo total)			220
Margem de lucro (30% sobre o custo total)			330
PREÇO FINAL			1650

O preço final (mensal) apresentado na Tabela 7 corresponde a um pacote base que contempla 8 visitas mensais (2 por semana, em média) de um técnico da TECHFIELD, durante meio dia em cada visita. Caso o pacote seja de 12 visitas mensais (3 por semana, em média) o preço final ascenderá a 2475 €, por mês. Os custos de cada pacote não incluem gastos com serviços exteriores à empresa, tais como, análises de solos, de alimentos, de água, etc. Os preços calculados dos serviços de controlo e execução têm como pressuposto que estes serão contratados, de forma complementar, ao serviço de planeamento. No caso de os serviços serem procurados isoladamente os preços terão que sofrer uma revisão.

5.3 - Promoção

A natureza intangível do serviço prestado pela TECHFIELD implica a definição de políticas comerciais especificamente adaptadas ao serviço. Os esforços de vendas devem evidenciar os benefícios que o cliente vai obter com o serviço prestado.

Mestre (1999) refere que a natureza intangível dos serviços acarreta uma série de questões fundamentais para a sua comercialização, tais como, a não transmissão da sua propriedade, não protecção por via de patentes, dificuldade de promoção (dado que não se podem ver, tocar, ouvir ou cheirar), dificuldade de diferenciação, impossibilidade armazenamento e dificuldades acrescidas na formação do preço.

O cliente, como comprador do serviço, tem sempre a alternativa de ele próprio fazer assegurar, de certo modo, o serviço prestado. Por isso, importa demonstrar ao cliente que a TECHFIELD pode fazê-lo de uma forma célere, completa, melhorada e com vantagens concretas para o próprio.

A reputação e a imagem da TECHFIELD são decisivas no momento da escolha pelo cliente, uma vez que este não pode avaliar a qualidade como acontece

com as empresas que disponibilizam produtos. Deste modo, o cliente desempenha um papel importante na concepção e no marketing do serviço.

A melhor forma de publicitar o serviço é a que se faz pessoa a pessoa, por recomendação, e por esse motivo a manutenção de um elevado nível de qualidade na prestação de serviços é fundamental, para que a imagem de qualidade e utilidade (dos serviços) “passe”.

Numa fase posterior poderá decidir-se a adopção (e certificação) de um Sistema de Qualidade, que é o conjunto de procedimentos organizacionais que transmitem a máxima confiança, na medida em que um determinado nível de qualidade aceitável é alcançável a um custo mínimo (Pires, 1999).

A acção de marketing deverá conseguir convencer o cliente de que a ideia que deu origem ao serviço satisfaz uma necessidade e que o cliente deve contratar esse serviço, não só para melhorar os resultados da exploração, mas também para assegurar uma maior adequação às suas necessidades presentes e futuras.

Além dos contactos dirigidos “porta a porta”, será desenvolvida uma página *Web* e a divulgação em meios de comunicação (jornais, revistas especializadas e de associações de produtores, etc.) que atinjam o público-alvo. Periodicamente serão promovidas reuniões de divulgação (tipo “Dia Aberto”), em ambiente rural, com visitas às explorações do promotor ou a clientes já existentes.

5.4 - Distribuição

Ao nível da distribuição, a principal preocupação centrar-se-á na eliminação do factor distância. O cliente não pode, em momento algum, deixar de contratar o serviço por achar que a sua exploração está geograficamente distante da sede da TECHFIELD. A aposta em meios de comunicação eficientes e sempre disponíveis em permanência, será fundamental para que o cliente sinta segurança e apoio na TECHFIELD para a resolução de problemas

relacionados com a sua exploração. O desenvolvimento de uma página *Web*, que além de um canal de informação e contacto, tenha também uma plataforma integrada que permita o acesso por parte do cliente a toda a informação relativa à sua exploração, contribuirá para melhorar a distribuição do produto e a comunicação interactiva com os técnicos da TECHFIELD.

5.5 - Pessoas

Face à natureza intangível do serviço, o cliente irá procurar indicações concretas para avaliar a qualidade e o valor do serviço prestado. Uma dessas indicações é a imagem da TECHFIELD e a outra são as pessoas que a representam e que vão executar o serviço. Não só a imagem destas pessoas, mas também a segurança e o grande conhecimento do que fazem são factores decisivos na escolha pelo cliente. Portanto, é muito importante que os colaboradores e a administração da TECHFIELD, que irão assegurar a prestação e o planeamento dos serviços, sejam altamente competentes e estejam plenamente convictos de que a sustentabilidade é fundamental para o mundo rural e para a sobrevivência das explorações agrícolas no longo prazo. Segundo Buckingham (2005), apenas 20% das pessoas que têm algum tipo de trabalho diferenciado, afirmam que têm oportunidade de fazer aquilo de que mais gostam, para o que têm mais aptidão, e que o resto do mundo do trabalho sente que os seus pontos fortes não são devidamente usados todos os dias. Na TECHFIELD todos terão que estar na restrita percentagem referida por Buckingham.

As empresas dependem muito da reputação, tal como foi demonstrado por uma pesquisa cujo resultado foi de que as pessoas estão mais dispostas a comprar produtos de fornecedores que conhecem e em quem confiam. A interação com um fornecedor em particular dá a um cliente a confiança nos serviços que ele fornece (Baron e Shane, 2007).

5.6 - Processos

A contratação do serviço tanto pode ser resultado da procura por parte do cliente-alvo como de uma acção de divulgação realizada para captar novos clientes. Em ambos os casos, a prestação do serviço deverá ter início numa troca de informação com o cliente, na qual ficará perfeitamente definido aquilo que a TECHFIELD se propõe introduzir e quais as expectativas do cliente face à adopção dos planos traçados.

A elaboração do plano de acção deverá garantir a participação do cliente, com o objectivo de salvaguardar que não se venham a considerar premissas que sejam impossíveis de cumprir num futuro próximo. No controlo terão que ser salvaguardadas as garantias de que a informação recebida é real e completa, e na execução do plano terá que haver a preocupação de que a intervenção da TECHFIELD não é de “julgar” e “castigar” o cliente, pelas práticas e opções do passado, mas sim de ajudar o cliente na obtenção do aumento da produtividade da exploração, bem como na obtenção da condição de exploração orientada para a sustentabilidade.

5.7 - Evidências Físicas

O serviço de consultoria não tendo uma natureza tangível e imediatamente identificável, em alguns contextos, implica especiais preocupações ao nível da transmissão de uma imagem credível para com o cliente, que lhe traga confiança e vontade de contratar o serviço.

Para este fim, serão considerados pormenores, tais como, a imagem exterior e interior das instalações, cujo critério será de sobriedade e confiança, mas ao mesmo tempo de bem-estar e organização. O arquivo, o espaço para cada departamento, a indumentária dos colaboradores, a limpeza de materiais e a imagem da TECHFIELD serão alvo de uma especial atenção.

CAPÍTULO 6. PLANEAMENTO FINANCEIRO

Estando a ideia do negócio consolidada importa adequar-lhe o respectivo plano financeiro no sentido de concluir se o projecto TECHFIELD é viável sob o ponto de vista económico-financeiro.

Para a elaboração do plano financeiro da TECHFIELD utilizou-se um modelo disponibilizado pelo IAPMEI no âmbito do programa Finicia⁵.

O plano financeiro desenvolvido considera a implantação da TECHFIELD no ano de 2010 e está elaborado até 2015, portanto para um período de 6 anos (ano de início de actividade+horizonte temporal de 5 anos).

No Anexo 4 são apresentados os pressupostos assumidos para os cálculos no plano financeiro. A diferença temporal entre o prazo de pagamento e o prazo de recebimento foi propositada, para assim diminuir a necessidade de fundo de maneo da TECHFIELD. Relativamente à taxa de IVA foi adoptada a taxa de 20%, em vigor, segundo a legislação nacional, para a prestação de serviços. A mesma taxa é considerada, pelos mesmos motivos, para os investimentos e fornecimentos e serviços externos. Relativamente à taxa de IRC considerou-se uma taxa de 15%. A taxa normal de IRC, fixada em 25%, tem uma majoração de 10% pelo facto da TECHFIELD beneficiar dos incentivos dados à interiorização do tecido empresarial. Relativamente aos custos e proveitos financeiros foram utilizadas as taxas fornecidas por uma instituição de crédito consultada, sob sigilo, para este efeito.

O investimento necessário à prestação de serviços está apresentado no Anexo 5. Por investimento entende-se qualquer aplicação de recursos visando a obtenção de benefícios futuros (Soares et. al., 2007). Relativamente ao

⁵ O programa FINICIA é um projecto de apoio e financiamento para novas empresas, criado pelo IAPMEI, prevendo o apoio a projectos inovadores disponibilizando o financiamento para o início de actividade, por parte de novas empresas. Para mais informações consultar: www.iapmei.pt/iapmei-mstplindex.php?msid=12.

imobilizado incorpóreo as despesas de instalação incluem a elaboração dos estatutos, o pedido de admissibilidade, a escritura e o registo na Conservatória do Registo Comercial. Considerou-se ainda, no primeiro ano, o registo inerente à protecção comunitária do nome da empresa. Depois de a TECHFIELD estar numa situação financeira mais favorável, o que acontecerá em 2013, está previsto fazer-se um investimento em I&D, no sentido de apostar no reforço dos activos intangíveis que possam vir a traduzir-se, em termos futuros, por um acréscimo do *goodwill* que, embora não seja contabilizado em balanço, possa proporcionar à TECHFIELD uma maior diferenciação face aos seus concorrentes directos e indirectos.

O resultado deste investimento em I&D deverá ser objecto de protecção da propriedade industrial, tendo sido considerado esse custo nas projecções financeiras realizadas.

Está ainda previsto para o primeiro ano, um investimento em imobilizado corpóreo, cujo principal montante é destinado à aquisição de *hardware* e outro equipamento electrónico sendo que a justificação das outras rubricas terem uma menor dotação é pelo facto de estar previsto a TECHFIELD iniciar a sua actividade no ninho de empresas, onde será disponibilizada a maioria dos equipamentos necessários ao funcionamento administrativo. Em 2012 e 2015 estão previstos novos investimentos em equipamento básico tendo em conta que em 2012 estarão ao serviço da TECHFIELD mais dois funcionários e que em 2015 haverá necessidade de efectuar um *upgrade* do equipamento inicialmente adquirido. As taxas consideradas na amortização do exercício são as do Decreto Regulamentar 2/90, de 12 de Janeiro.

Na previsão do volume de negócios foi adoptada uma postura muito prudente já que estes dados, apresentados no Anexo 6, têm uma influência determinante na totalidade do horizonte temporal do plano financeiro apresentado. Os resultados do estudo de mercado permitiriam ter em conta um maior número de contratos logo no primeiro ano, mas entendeu-se preferível considerar, para efeitos de plano financeiro, que a TECHFIELD inicia a actividade com um número menor de contratos do que aquele que seria possível, face à incerteza

associada à actual conjuntura económica nacional e internacional. Em todo o programa de vendas considerou-se uma taxa de actualização do valor de serviço de 1,5%. O investimento previsto em marketing e publicidade, bem como a opinião, que se espera positiva, dos primeiros clientes, muito contribuirão para garantir que a TECHFIELD venha a apresentar um crescimento que se perspectiva para o volume de negócios e que é, para o serviço de planeamento, de cinco novos contratos por ano, num período de quatro anos, para depois apresentar um crescimento de apenas três novos contratos, prevendo-se que esteja com trinta e três contratos activos, em 2015.

Relativamente ao serviço de controlo pela TECHFIELD, prevê-se que a carteira de clientes venha a aumentar em cinco novos contratos em 2011 e 2012 para posteriormente estabilizar em vinte contratos activos.

O serviço de execução será o que, em número de contratos, terá menor expressão, não só pelo custo que lhe está associado, como também pelo grau de exigência de presença física de que carece para que seja prestado um serviço de qualidade.

Segundo Mestre (1999) a qualidade do serviço denota o estilo peculiar da organização que o presta e a qualidade do serviço é um factor de diferenciação. Este facto tem de ser levado em conta na aceitação de novos contratos. O serviço de execução só será oferecido após o segundo ano de funcionamento tendo em conta os conhecimentos e a disponibilidade que os técnicos da TECHFIELD terão que ter para prestar este serviço com a qualidade pretendida. Sendo um serviço que exige maior frequência na presença física nas explorações clientes, limitou-se a seis o tecto máximo de contratos de execução, sendo preferidas as explorações situadas num raio de maior proximidade à sede da TECHFIELD.

A evolução dos contratos activos para cada serviço está representada na Figura 6 para o período compreendido entre 2010 e 2015.

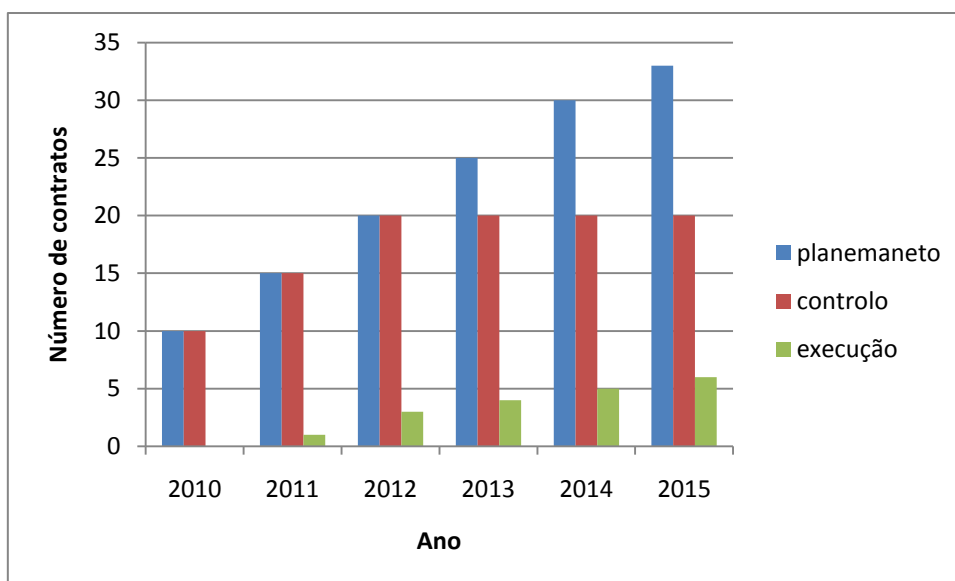


Figura 6 – Evolução dos contratos activos (Fonte: elaboração própria)

A Figura 7 evidencia que o serviço de planeamento é o que menos contribui para o volume de facturação e que o serviço de controlo se destaca nos três primeiros anos para, em 2015, ser praticamente igualado pela facturação relativa ao serviço de execução.

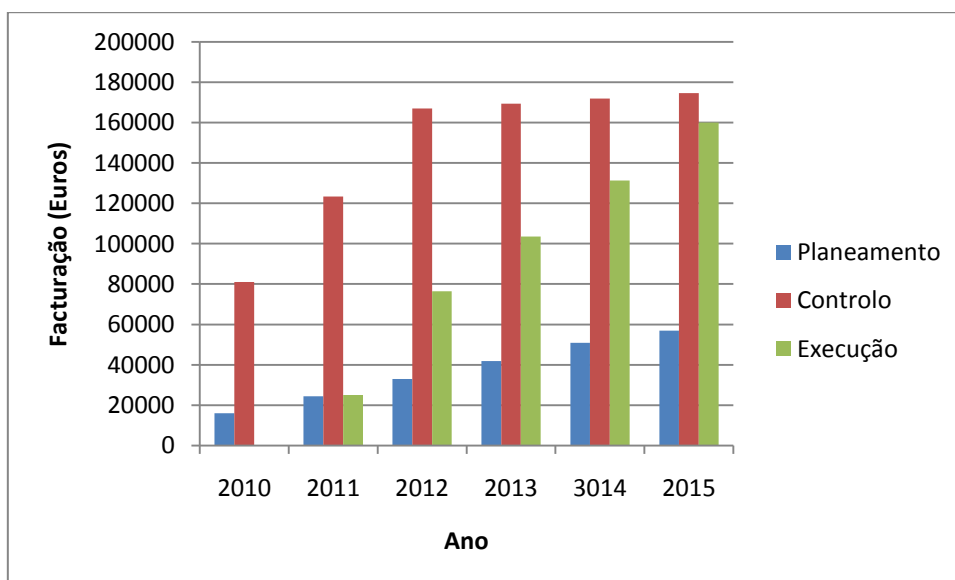


Figura 7 – Facturação anual por tipo de serviço (Fonte: Elaboração própria)

O volume de facturação total inicial de 97.000,00€ caracteriza-se por uma trajectória subsequente de crescimento, conforme se pode constatar na Figura 8, correspondendo em 2015 ao quadruplo do valor do ano de início de

actividade. A previsão é de que, após 2015, se verificar uma estabilização no valor da facturação anual relativa aos serviços propostos, como consequência da estabilização do número de contratos.

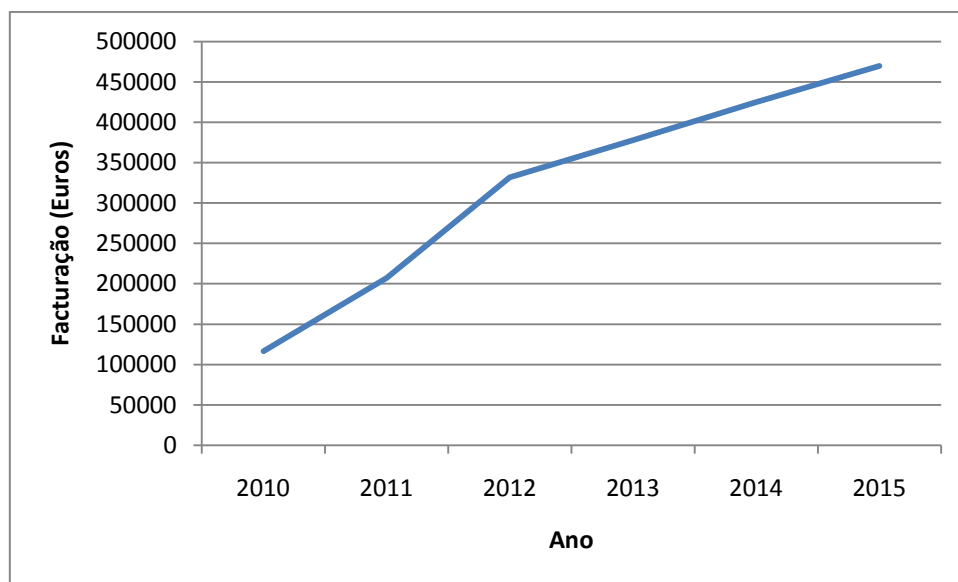


Figura 8 – Evolução da facturação (Fonte: Elaboração própria)

No Anexo 7 estão apresentados os custos com o pessoal que incluem o CEO, o(a) assistente e dois técnicos nos anos de 2010 e 2011. Com a realização de novos contratos serão contratados mais um técnico em 2012 e outro em 2014. Ainda em 2012, data na qual se prevê que a TECHFIELD se instale em espaço próprio, fora do ninho de empresas, será contratado(a) um administrativo(a). O valor das remunerações está ajustado à média da região e corresponde à contratação de pessoas em início de carreira. Não estando previstas alterações significativas às remunerações ao longo dos anos, pretende-se manter e incentivar os postos de trabalho com o recurso a prémios ou até mesmo à participação nos lucros da empresa.

No Anexo 8 apresentam-se os custos relativos aos fornecimentos e serviços externos adaptados ao modelo do Finicia.

Nos Anexos 9, 10, 11 e 12 são apresentados, respectivamente, os valores relativos às necessidades de fundo de maneio, às necessidades de

financiamento, à evolução do *cash-flow* e do plano de financiamento, que permitem recolher dados para a análise financeira do projecto.

A diferença temporal entre os recebimentos e os pagamentos, bem como os valores de IVA que serão pagos trimestralmente mas recebidos mensalmente, proporcionarão uns valores relativamente baixos, quer de excesso, quer de necessidades de fundo de maneio (anexo 9), resultando numa diminuta alteração do *cash-flow* do projecto.

O capital social e os meios libertos gerados pela actividade, já no segundo ano, permitem que a TECHFIELD não venha a ter necessidade de recorrer a empréstimos bancários ou a suprimentos dos sócios, conforme é verificável no Anexo 10. Apenas no primeiro ano de actividade a TECHFIELD apresentará um *cash-flow* negativo para, no segundo ano e seguintes, libertar meios cuja evolução está representada na Figura 9 (ver também os dados apresentados no anexo 11). O projecto denota portanto uma boa viabilidade económico-financeira.

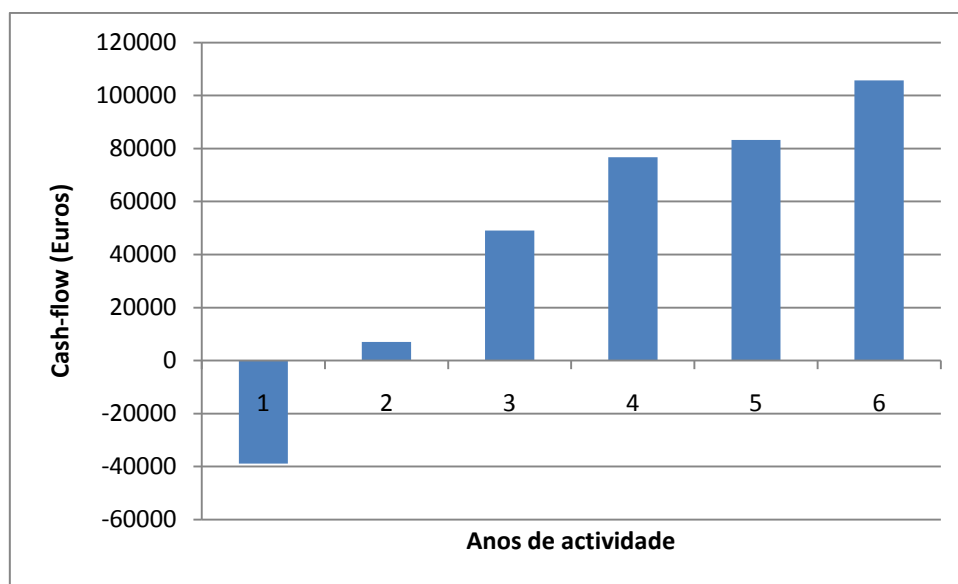


Figura 9 – Evolução do *cash-flow* de exploração (Fonte: elaboração própria)

Relativamente à análise económica do projecto, propõe-se determinar a EBITDA (resultado operacional ou lucro antes de impostos) já que se apenas se analisar o resultado final da empresa (lucro ou prejuízo) poderemos não

estar a evidenciar o potencial do projecto num dado momento. No Anexo 13 apresenta-se a demonstração de resultados previsionais para a TECHFIELD, onde os resultados operacionais (EBITDA) serão negativos no primeiro ano de actividade passando a positivos logo no segundo ano. O resultado operacional negativo no primeiro ano é justificado por se tratar do ano de início de actividade da TECHFIELD, sendo que o volume de negócios é reduzido face ao investimento.

Dos Anexos 14, 15 e 16 constam o balanço, os principais indicadores económico-financeiros e uma ficha de avaliação do projecto, a partir dos quais se pode inferir da viabilidade económico-financeira do projecto.

Os principais indicadores de análise de projectos de investimento permitem concluir que o projecto revela viabilidade económico-financeira, sendo bastante atractivo na óptica do investidor.

O valor actualizado líquido (VAL) do projecto é superior a zero, conjugado com a obtenção de uma taxa interna de rentabilidade (TIR) próxima dos 90%, significa que o projecto é gerador de mais dinheiro do que a melhor aplicação alternativa dos recursos para um risco equivalente.

O período de recuperação do capital (*payback period*) é de três anos significando que o total de cash flow gerado pelo projecto iguala, ao fim de três anos, o capital investido, em termos iniciais.

Mesmo fazendo uma análise de sensibilidade considerando um cenário pessimista, no qual o volume de vendas seria inferior ao previsto, os indicadores continuam a apontar para um projecto economicamente e financeiramente viável.

Deste modo, os resultados da avaliação económico-financeira contribuem para consolidar a determinação do promotor empreendedor na implementação do projecto.

CAPÍTULO 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No actual panorama mundial de poupança dos recursos naturais não renováveis, a introdução do conceito de sustentabilidade em todos os sectores do tecido produtivo assume uma importância estratégica acrescida. Em Portugal, onde a maior parte desses recursos tem que ser importada, mais sentido fará que sejam adoptadas soluções que visem a redução do seu consumo. A agro-pecuária é uma das actividades que contribui, em certa medida, para a degradação dos recursos naturais (solo, água e biodiversidade), mas que importa manter activa pela importância estratégica da produção de alimentos, pela conservação do mundo rural português e para a fixação das populações no interior do país.

Os serviços oferecidos pela TECHFIELD irão de encontro à necessidade urgente que o sector agro-pecuário tem em reduzir a degradação dos recursos naturais e em encontrar alternativas aos meios de produção presentemente utilizados pela grande maioria das explorações agro-pecuárias, que seguem práticas não sustentáveis, quer em termos ambientais, quer económicos.

Os recursos alimentares e a água potável são duas das mais dramáticas expressões da dita crise global e das que mais cedo suscitaram alertas. A produtividade da agricultura está hoje em declínio, tal como a proporção de solo arável vitimado pelas produções intensivas e dos agro-químicos associados. A agricultura, ao contrário do que se pensava até há bem pouco tempo, é hoje vista como uma questão vital de segurança de todas as sociedades. De acordo com a FAO (2007), uma agricultura sustentável proporciona, não só a obtenção de um maior retorno para os agricultores, como também gera mais emprego e elimina mais carbono do que a agricultura intensiva.

O projecto de criação da empresa TECHFIELD denota viabilidade económico-financeira, tendo um período de retorno de três anos e uma taxa interna de rendibilidade que se cifra em cerca de 90%, após cinco anos de existência. Atendendo aos indicadores económico-financeiros calculados, perspectiva-se uma elevada atractividade do projecto, em especial, no respeito a potenciais investidores.

O interesse deste projecto justifica-se não só do ponto de vista do retorno proporcionado, em matéria de investimento, mas também pela operacionalização do conceito de sustentabilidade que se pretende aplicar às explorações-cliente que, deste modo, ficarão habilitadas a contribuir para um Mundo melhor e passarão a integrar a lista de explorações de alto compromisso ambiental, que no futuro se julga vir a ser uma exigência, por imposição de futuras regulamentações europeias e mundiais, à prossecução de actividades relacionadas com a agropecuária,

Numa posição algo ambiciosa, mas acreditando que será a viável e como tal a provável, a maior aplicação do conceito de sustentabilidade no sector da agropecuária implicará alterações e inovações imediatas, tais como fertilizantes eficientes, alteração dos sistemas de mobilização e introdução da tecnologia na rega. Também contribuirá, num mais alargado espaço de tempo, para a caracterização do interior de Portugal como um espaço rural de alto valor ambiental.

A viabilidade económica do projecto parte da montagem de um estudo de investimento, fundamentado num conjunto variado de pressupostos, cuja verificação pode admitir algum grau de incerteza.

A introdução da sustentabilidade na agro-pecuária exigirá a reconversão de algumas máquinas agrícolas, o aumento da eficiência de fertilizantes, de fitofármacos e de alimentos para animais, a aplicação da biotecnologia na resolução de danos causados por pragas e doenças, a introdução de espécies vegetais nas pastagens degradadas, de forma a aumentar a percentagem de pastoreio directo em detrimento da alimentação à base de concentrados, a

aplicação de mecanismos que aumentem a eficiência da rega, e o desenvolvimento de software para apoio à gestão e à tomada de decisão. Tudo isto poderá ser o suporte do surgimento de empresas que desenvolvam os aspectos referidos e que se venham a instalar na região. Como tal, a sustentabilidade introduzida na agro-pecuária poderá, além da melhoria ambiental e económica, contribuir para o desenvolvimento regional, afirmando assim o conceito de sustentabilidade nos seus três vectores: o ambiental, o económico e o social.

BIBLIOGRAFIA

Alves, A., Carvalho, N., Silveira, S., Marques, J., Costa, Z. e Horta, A. (2003). *O abandono na actividade agrícola*. (www.gpp.pt/publicacoes.html , consulta em 08/08/2009).

Avillez, F., Jorge, M., Trindade, C., Pereira, N., Serrano, P. e Ribeiro, I. (2004). *Rendimento e Competitividade Agrícolas em Portugal*. Livraria Almedina. Coimbra.

Avillez, F. (2007). *Sustentabilidade Económica e Desenvolvimento Rural*. (www.agroportal.pt consulta em 20/01/2007).

Avillez, F. (2009). *A agricultura Portuguesa após a reforma da PAC de 2003*. (www.agroportal.pt consulta em 09/02/2009).

Avillez, F. (2009). *A Política Agrícola Comum (PAC): lições do passado e opções futuras*. 18/05/2009, ANPROMIS – Associação Nacional dos Produtores de Milho e Sorgo.

Baron, R. e Shane, S. (2005). *Empreendedorismo – Um visão do Processo*, Thomson. USA.

Buckingham, M. (2005). *Gestor de Sucesso*. Cavalo de Ferro Editores, Lisboa.

Costa, H. e Ribeiro, P. (2007). *Criação & Gestão de Microempresas & Pequenos Negócios*, 8ª ed., Lidel, Lisboa.

Coelho, J., Silva, L., Tristany, M., Neto, M. e Pinto, P. (2004). *Agricultura de Precisão*. Editora Prefácio. Lisboa.

Direcção Regional de Agricultura do Alentejo (2009). *Código de Boas Práticas Agrícolas*. (www.draal.min-agricultura.pt , consulta em 08/09/2009).

FAO (2007). *Good Agricultural Practices*. (www.fao.org/newsroom/EN/news/2007, consulta em 22/09/2009).

Farinha, N. (2007). *Apontamentos de Agroecologia*. Mestrado em Agricultura Sustentável. Escola Superior Agrária de Elvas.

GPP. (2000). *Panorama da Agricultura 2000*. (www.gpp.pt/pbl/Pan2000/, consulta em 10/09/2009).

Helfer, J. e Orsoni, J. (1996). *Marketing*. 1ª ed., Edições Sílabo, Lisboa.

INE, 2001. *Recenseamentos Gerais da Agricultura – Dados comparativos 1989 – 1999*. [CD-Rom], Lisboa.

INE, 2007. *Portugal Agrícola 1980-2006*. (www.ine.pt , consulta em 06/07/2009).

Kotler, P., Hayes, T. e Bloom, P. (2002). *Marketing de Serviços Profissionais*. 2ª ed., Editora Manole, Barueri.

Lendrevie, J.; Lindon, D.; Dionísio, P. e Rodrigues, V. (1990). *Mercator - Teoria e Prática do Marketing*. 5ª ed., Publicações Dom Quixote, Lisboa

Leitão, J. e Deodato, C. (2005). 'Duas Faces de uma Matriz Estratégica para o Desenvolvimento da Indústria de Moldes Portuguesa'. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. INDEG/ISCTE e Fundação Getulio Vargas. Lisboa e Rio de Janeiro. Volume 4, Nº 3, Julho/Setembro, 2005: 60-72.

Mestre, M. (1999). *Marketing – Conceptos y estrategias*. 4ª ed., Ediciones Pirámide, Madrid.

Pires, A. (1999). *Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos*. Edições Sílabo. Lisboa.

Rosário, M (2003). *Sensibilidade dos Produtores Agrícolas face ao Ambiente*. (www.gpp.pt/pbl/EstudosDocs/ , consulta em 07/07/2009)

Santos, J. (2005). *A Sustentabilidade da Agricultura*. Revista do Agricultor nº 189/II Junho de 2005. Confederação dos Agricultores de Portugal. Lisboa.

Soares, J.; Fernandes, A.; Março, A. e Marques, J. (2007). *Avaliação de Projectos de Investimento na Óptica Empresarial*. 2ª ed.. Edições Sílabo. Lisboa

Visser, W. (2009) *Landmarks For Sustainability*. University of Cambridge. Cambridge.

ANEXOS

ANEXO 1 – Listagem de concorrentes directos

EMPRESA	CONTACTO	LOCALIZAÇÃO	DISTRITO	DESCRIÇÃO
Agritex Lda	219372917	Mourão	Beja	Consultores
Agromirtil Lda	286612006	Mertola	Beja	Projectos e consultoria
Europlanicie Lda	286512070	Ourique	Beja	Consultores e projectos
Igal Lda	266734189	Évora	Évora	Estudos e projectos
Rurambiente	266771180	Évora	Évora	serviços e projectos
Tecnoseara Lda	263283413	V F Xira	Lisboa	Consultoria Agrícola
Luis Gomes		Elvas	Portalegre	Estudos, serviços, projectos
RC Rural Consulting Lda	245107503	Portalegre	Portalegre	Consultoria, projectos
Tepro Portugal Lda	268628320	Elvas	Portalegre	Consultoria agricola e Pecuária
Dias Ferreira & Sá Nogueira SA	243611030	Coruche	Santarém	Consultoria agrícola
Gescampo Lda	243327795	Santarém	Santarém	Consultoria e serviços
Consagrus Lda	210879750	Pinhal Novo	Setubal	Consultoria agro, proj invest.

ANEXO 2 – Listagem de concorrentes indirectos

EMPRESA	CONTACTO	LOCALIZAÇÃO	DISTRITO	DESCRIÇÃO
Audivet Lda	234421450	Aveiro	Aveiro	Consultoria e auditoria
Terraval Lda	283997249	Vila Nova de	Beja	Consul , gestão de património
		Milfontes	Beja	avaliação imobi, proj invest
Bioévora Lda	266781390	Évora	Évora	Consultoria e comercio MPB
Agroajuda Lda	282442042	Silves	Faro	Consultores
Biofutura Lda	271214108	Guarda	Guarda	Consultores
Agriqualidade Lda	214689066	Algés	Lisboa	Consultoria
Agrogés Lda	214847440	Cascais	Lisboa	Consultoria e projectos
Agropromotora	210450802	Lisboa	Lisboa	Projectos, estudos e serviços
Ambiprime Lda	218843146	Lisboa	Lisboa	Protecção do meio ambiente
Consulai Lda	213629553	Lisboa	Lisboa	Consultoria
Excelente Lda	218540620	Lisboa	Lisboa	Sistemas de gestão ambiental
Erena Lda	217991100	Lisboa	Lisboa	Consul. Projec flor e cinegéticos.
Impactest Lda	218499047	Lisboa	Lisboa	Investigação
Oscar Knoblich Lda	214716435	Amadora	Lisboa	Arq paisagistica e consult ambient
Sintra 2001 Lda	219105115	Sintra	Lisboa	Energias renováveis
Sigmaplano Lda	210054970	Paço de Arcos	Lisboa	Consultoria à tomada de decisão
Terraprojectos Lda	213423694	Lisboa	Lisboa	
Trifólio Lda	214744796	Amadora	Lisboa	Projectos e estudos
Cersul SA	268671600	Santa Eulália	Portalegre	
Eurobeta Lda	268629062	Elvas	Portalegre	Serviços agricultura e pecuária
Gesconser	268629580	Elvas	Portalegre	Projectos

Listagem de concorrentes indirectos (cont.)

EMPRESA	CONTACTO	LOCALIZAÇÃO	DISTRITO	DESCRIÇÃO
Agro Rumos Lda	224223621	Valongo	Porto	Controle de qualidade
Calseg Lda	220403731	Matosinhos	Porto	Consultoria agro-alimentar
Consagra Lda	229399410	Matosinhos	Porto	Consultores agrícolas e pecuários
Agroespécie Lda	243328288	Santarém	Santarém	Consultoria agrícola
Gesrur Lda	243617702	Coruche	Santarém	consultores
Greenchallenge Lda	243677464	Coruche	Santarém	Gestão sustentada espaços verdes
Pecagrião Lda	263652872	Samora Correia	Santarém	Consultores
Rr Lda	273325946	Bragança	Bragança	Serviços agricultura e pecuária
Alto Fuste	259338705	Vila Real	Vila Real	Consultores
Grow Best Lda	259374122	Vila Real	Vila Real	Consultores agrícolas e pecuários
Zona Agro Lda	259371300	Vila Real	Vila Real	Consult e comerc produtos
Agrowinesl Lda	232942912	Nelas	Viseu	Consultoria vinha e floresta

ANEXO 3 – Questionário

Este questionário destina-se a recolher informação para analisar a viabilidade da implantação de uma empresa de serviços de consultoria para a agricultura e pecuária. Em cerca de 10 minutos estará respondido, sendo que a sua participação e colaboração assumem a máxima importância.

1) CARACTERIZAÇÃO DA EXPLORAÇÃO

LOCALIZAÇÃO

DISTRITO	CONCELHO	FREGUESIA

ÁREA (indicar área em has)

TOTAL	CULTURAS TEMPORÁRIAS SEQUEIRO	CULTURAS TEMPORÁRIAS REGADIO	PASTAGEM	CULTURAS PERMANENTES

ACTIVIDADE VEGETAL (indicar áreas e culturas)

TEMPORÁRIAS SEQUEIRO		TEMPORÁRIAS REGADIO		PERMANENTES	
ÁREA	CULTURA	ÁREA	CULTURA	ÁREA	CULTURA

EFFECTIVOS NA ACTIVIDADE PECUÁRIA (indicar quantidades)

BOVINOS			OVINOS		
VACAS	RECRIA	ENGORDA	OVELHAS CARNE	OVELHAS LEITE	ENGORDA

CONTINUAÇÃO EFECTIVOS NA ACTIVIDADE PECUÁRIA (indicar quantidades)

SUINOS			CAPRINOS		OUTROS
PORCAS	RECRIA	ENGORDA	CABRAS CARNE	CABRAS LEITE	

OUTRAS ACTIVIDADES (responder: sim ou não)

CAÇA	TURISMO RURAL		

COLABORADORES (quantos para além do responsável)

PERMANENTES	TEMPORÁRIOS

TEM CONTABILIDADE ORGANIZADA?

SIM	NÃO

2) RELATIVAMENTE A SERVIÇOS DE CONSULTORIA EM QUE SITUAÇÃO SE ENCONTRA A EXPLORAÇÃO (assinale a sua resposta com um X):

A () Tem contratados os serviços de uma empresa de consultoria

() para a área agrícola

() para a área pecuária

() para as áreas agrícola e pecuária

() para apoio às medidas agroambientais, boas práticas agrícolas, condicionalidade

() para todas as áreas acima descritas

B () Já teve serviços de consultoria mas suspendeu- os pelo facto de:

- ☐ os serviços não trazerem mais valias à exploração
- ☐ a prestação de serviços não ser eficiente
- ☐ achar que o custo dos serviços era elevado
- ☐ os serviços acarretarem uma alteração interna da exploração
- ☐ outro motivo. Qual? _____

C () Não tem serviços de consultoria agrícola e/ou pecuária porque:

- ☐ desconhece este tipo de serviço
- ☐ desconhece que benefícios este tipo de serviço pode acrescentar à exploração
- ☐ nunca pensou no assunto
- ☐ acha que o serviço não proporciona mais valias à exploração
- ☐ não pode ter mais um custo na exploração

D () Não quer serviços de consultoria agrícola e/ou pecuária.

Porquê? _____

Se a sua resposta à pergunta 2 foi a opção D, o questionário termina aqui. Obrigado pela sua participação e colaboração. Se pretender algum tipo de informação sobre o estudo do mercado ou sobre serviços de consultoria agrícola e/ou pecuária poderá fazê-lo através do email: largoalcacova@gmail.com .

3) PENSA SER ÚTIL PARA UMA EXPLORAÇÃO AGRÍCOLA E/OU PECUÁRIA OS SERVIÇOS A PRESTAR POR UMA ENTIDADE QUE A AJUDE NA PLANIFICAÇÃO, APOIO À DECISÃO, GESTÃO, E CONTROLO PRODUTIVO E ECONÓMICO?

- A ()** Muito útil
- B ()** Útil
- C ()** Pouco útil

4) AO CONTRATAR A CONSULTORIA DARIA PRIORIDADE A QUE TIPO DE SERVIÇOS?

- A** () Planeamento
B () Apoio à decisão
C () Gestão
D () Controlo produtivo
E () Controlo económico
F () Mais do que um dos serviços acima apresentados
G () Um ou vários dos serviços acima apresentados e ainda _____

5) IDENTIFIQUE OS SERVIÇOS QUE CONSIDERA MAIS IMPORTANTES?

Por favor classifique os serviços do modo seguinte:

- 1 - NÃO IMPORTANTES.
 2 – POUCO IMPORTANTES.
 3 – IMPORTANTES.
 4 – MUITO IMPORTANTES
 5 – BASTANTE IMPORTANTES.

PLANEAMENTO		
	Planeamento anual	
	Planeamento estratégico	
	Diagnóstico da exploração	
	Reestruturação da exploração	
APOIO À DECISÃO		
	Simulação de resultados esperados antes de semear ou de iniciar nova actividade	
	Análise de riscos por actividade	
GESTÃO		
	Planeamento e acompanhamento físico das culturas e/ou dos animais ao longo do ano	
	Acompanhamento das acções de controlo do IFAP	
	Aconselhamento comercial para compras e vendas	
CONTROLO		

	Relatórios de gestão	
	Análise dos resultados obtidos, em termos de produtividade cultural e fertilidade animal	
	Cumprimento de BPAA, BCA, MAA, Condicionalidade	
SUSTENTABILIDADE		
	Relatório de sustentabilidade	
	Agricultura de conservação	
	Optimização da gestão de rega	
	Plano de fertilização	
FORMAÇÃO		
	Diagnóstico das necessidades de formação	
	Planeamento e concepção de planos e acções	
	Acções de formação	
OUTROS		
	Avaliação patrimonial	
	Peritagens	
	Análises de água, solos, fertilizantes e alimentos	
	Levantamentos topográficos	
	Projectos de investimentos	
	Aconselhamento nas candidaturas anuais	

6) DIGA QUE TIPO DE APOIO / SERVIÇOS ACHA IMPORTANTES E DE QUE SENTE NECESSIDADE OU O QUE PROCURARIA ENCONTRAR AO CONTRATAR UMA EMPRESA DE CONSULTORIA AGRO-PECUÁRIA.

7) UMA EXPLORAÇÃO SUSTENTÁVEL É AQUELA QUE PARA ATINGIR OS RESULTADOS ECONÓMICOS TEM EM LINHA DE CONTA OS COMPROMISSOS SOCIAIS, E QUE, NO MÍNIMO, VISA MANTER AS CONDIÇÕES AMBIENTAIS DO MEIO ONDE ESTÁ INSERIDA. QUAL O ENQUADRAMENTO DA SUA EXPLORAÇÃO NESTE CONCEITO:

- A () Totalmente enquadrada**
- B () Parcialmente enquadrada**
- C () Não enquadrada mas gostaria de alterar a situação**
- D () Não enquadrada nem quero alterar a situação**

8) AO CONTRATAR OS SERVIÇOS DE CONSULTORIA POR QUE TIPO DE CONTRATO OPTARIA:

- A () Contrato sazonal**
- B () Contrato anual**
- C () Contrato plurianual**

9) RELATIVAMENTE AO PREÇO A PAGAR PELA CONSULTORIA OPTARIA POR:

- A () Um valor fixo anual por unidade (área, animal)**
- B () Um valor fixo mensal por unidade (área, animal)**
- C () Um valor fixo anual por exploração**
- D () Um valor fixo mensal por exploração**
- E () Outro. Qual? _____**

PARA TERMINAR, ALGUMAS PERGUNTAS PARA CONHECER O PERFIL DA PESSOA QUE RESPONDEU AO INQUÉRITO:

A. Idade

- () Menos de 30 anos**
- () De 30 a 39 anos**
- () De 40 a 50 anos**
- () Mais de 50 anos**

B. Formação

- ☐ Instrução primária
- ☐ Ensino básico
- ☐ Ensino secundário
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação/MBA
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro

C. Sexo

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

D. Residência

- ☐ Na área da exploração
- ☐ Fora da área da exploração mas numa vila ou cidade do interior de Portugal continental
- ☐ Na capital do distrito da exploração
- ☐ Fora do distrito da exploração

E. Domínio da Informática

- ☐ Nenhum
- ☐ Apenas internet
- ☐ Utiliza a internet e o email
- ☐ Utiliza a internet, usa email e Word
- ☐ Usa Internet, email, word, excel e access
- ☐ Muito bom domínio da informática

F. Qual a sua relação com a exploração?

- ☐ Proprietário único
- ☐ Representante de vários proprietários
- ☐ Uma das duas situações anteriores, embora não administre directamente a exploração
- ☐ Gestor
- ☐ Técnico
- ☐ Visto adquirir uma exploração
- ☐ Outra. Qual? _____

G. Há quantos anos é proprietário da exploração?

- ☐ há menos de 5 anos
- ☐ entre 5 e 9 anos
- ☐ entre 10 e 19 anos
- ☐ entre 20 e 30 anos
- ☐ há mais de 30 anos

DADOS PESSOAIS PARA CONTACTO (facultativo)

NOME:

E-MAIL:

TELEFONE ou TELEMÓVEL:

Por cada questionário respondido efectuar-se-á um donativo de 10€ para uma instituição de solidariedade social. Favor indicar nome e NIB da instituição que pretender beneficiar.

NOME: _____

NIB: _ _ _ _ _

Autoriza que os seus dados pessoais para contacto sejam facultados a uma Universidade que o poderá contactar no sentido de vir a participar em projectos de investigação com fins científicos?

A () Sim B () Não

OBRIGADO

Se pretender algum tipo de informação sobre estudo do mercado ou qualquer assunto relacionado com consultoria agrícola e/ou pecuária poderá fazê-lo através do seguinte e-mail: largoalcova@gmail.com

ANEXO 4 – Plano Financeiro – Pressupostos

Unidade monetária	Euros
-------------------	-------

Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	40	1,3
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	0,0

Taxa de IVA - Vendas	20%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	20%
Taxa de IVA - CMVMC	20%
Taxa de IVA - FSE	20%
Taxa de IVA - Investimento	20%

Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	15,00%
Taxa de distribuição dividendo	0,00%

Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	2,00%
Taxa de juro de empréstimo M/L Prazo	7,00%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,75%

Taxa de juro de activos sem risco - Rf	1,50%
Prémio de risco de mercado - $(R_m - R_f)^*$ ou p^o	10,00%
Beta empresas equivalentes	100,00%
Taxa de crescimento dos cash-flow na perpetuidade	0,05

* Rendimento esperado de mercado

ANEXO 5 – Plano Financeiro – Investimentos

Taxa de Amortização Anual	
Máxima	S
Mínima	N

Investimento por ano	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Imobilizado Incorpóreo						
Despesas de Instalação	5.000					
Despesas de I&D				10.000	10.000	10.000
Propriedade Industrial e O. Direitos	2.500			2.500		3.000
Total Imobilizado Incorpóreo	7.500	0	0	12.500	10.000	13.000
Imobilizado Corpóreo						
Ferramentas e Utensílios	1.000		1.000		1.000	
Equipamento básico	10.000		10.000			5.000
Equipamento Administrativo	1.500					
Total Imobilizado Corpóreo	12.500	0	11.000	0	1.000	5.000
Total Investimento	20.000	0	11.000	12.500	11.000	18.000
IVA 20%	2.500	0	2.200	0	200	1.000

Valores Acumulados Balanço	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Imobilizado Incorpóreo						
Despesas de Instalação	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Despesas de I&D	0	0	0	10.000	20.000	30.000
Propriedade Industrial e O. Direitos	2.500	2.500	2.500	5.000	5.000	8.000
Total Imobilizado Incorpóreo	7.500	7.500	7.500	20.000	30.000	43.000
Imobilizado Corpóreo						
Ferramentas e utensílios	1.000	1.000	2.000	2.000	3.000	3.000
Equipamento básico	10.000		10.000			5.000
Equipamento administrativo	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Total Imobilizado Corpóreo	12.500	12.500	23.500	23.500	24.500	29.500
Total Imobilizado	20.000	20.000	31.000	43.500	54.500	72.500

Plano Financeiro - Investimentos (cont.)

Amortizações do Exercício	Taxa	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Imobilizado Incorpóreo							
Despesas de Instalação	33,33%	1.667	1.667	1.667	0	0	0
2010		1.667	1.667	1.667	0	0	0
2011			0	0	0	0	0
2012				0	0	0	0
2013					0	0	0
2014						0	0
2015							0
Despesas de I&D	33,33%	0	0	0	3.333	6.667	10.000
2010		0	0	0	0	0	0
2011			0	0	0	0	0
2012				0	0	0	0
2013					3.333	3.333	3.333
2014						3.333	3.333
2015							3.333
Propriedade Industrial e O. Direitos	33,33%	833	833	833	833	833	1.833
2010		833	833	833	0	0	0
2011			0	0	0	0	0
2012				0	0	0	0
2013					833	833	833
2014						0	0
2015							1.000
Trespases							
Outras imobilizações incorpóreas	33,33%	0	0	0	0	0	0
2010		0	0	0	0	0	0
2011			0	0	0	0	0
2012				0	0	0	0
2013					0	0	0
2014						0	0
2015							0
Total Imobilizado Incorpóreo		2.500	2.500	2.500	4.167	7.500	11.833

Plano Financeiro - Investimentos (cont.)

Amortizações do Exercício	Taxa	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Imobilizado Corpóreo							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e Outras Construções	2,00%	0	0	0	0	0	0
2010		0	0	0	0	0	0
2011			0	0	0	0	0
2012				0	0	0	0
2013					0	0	0
2014						0	0
2015							0
Equipamento básico	20,00%	2.000	2.000	4.000	4.000	4.000	3.000
2010		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	0
2011			0	0	0	0	0
2012				2.000	2.000	2.000	2.000
2013					0	0	0
2014						0	0
2015							1.000
Equipamento de transporte	25,00%	0	0	0	0	0	0
2010		0	0	0	0	0	0
2011			0	0	0	0	0
2012				0	0	0	0
2013					0	0	0
2014						0	0
2015							0
Ferramentas e utensílios	25,00%	250	250	500	500	500	500
2010		250	250	250	250	0	0
2011			0	0	0	0	0
2012				250	250	250	250
2013					0	0	0
2014						250	250
2015							0
Equipamento administrativo	25,00%	375	375	375	375	0	0
2010		375	375	375	375	0	0
2011			0	0	0	0	0
2012				0	0	0	0
2013					0	0	0
2014						0	0
2015							0

Plano Financeiro - Investimentos (cont.)

Amortizações do Exercício	Taxa	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Imobilizado Corpóreo (continuação)							
Taras e vasilhame	14,29%	0	0	0	0	0	0
2010		0	0	0	0	0	0
2011			0	0	0	0	0
2012				0	0	0	0
2013					0	0	0
2014						0	0
2015							0
Outras imobilizações corpóreas	20,00%	0	0	0	0	0	0
2010		0	0	0	0	0	0
2011			0	0	0	0	0
2012				0	0	0	0
2013					0	0	0
2014						0	0
2015							0
Total Imobilizado Corpóreo		2.625	2.625	4.875	4.875	4.500	3.500
Total Amortizações		5.125	5.125	7.375	9.042	12.000	15.333

ANEXO 6 – Plano financeiro – Volume de Negócios

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Taxa de variação dos preços		1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%

VENDAS PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Serviço de Planeamento	16.000	24.360	32.967	41.827	50.945	56.881
Quantidades vendidas	10	15	20	25	30	33
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	1.600,00	1.624,00	1.648,36	1.673,09	1.698,18	1.723,65
Serviço de Controlo	81.000	123.323	166.896	169.400	171.941	174.520
Quantidades vendidas	10	15	20	20	20	20
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	8.100,00	8.221,50	8.344,82	8.469,99	8.597,04	8.726,00
Serviço de Execução	0	25.121	76.494	103.522	131.344	159.977
Quantidades vendidas	0	1	3	4	5	6
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	24.750,00	25.121,25	25.498,07	25.880,54	26.268,75	26.662,78
Produto D *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	97.000	172.804	276.358	314.749	354.230	391.377

TOTAL VENDAS	97.000	172.804	276.358	314.749	354.230	391.377
TOTAL VENDAS	97.000	172.804	276.358	314.749	354.230	391.377
IVA VENDAS	19.400	34.561	55.272	62.950	70.846	78.275

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	97.000	172.804	276.358	314.749	354.230	391.377
IVA	19.400	34.561	55.272	62.950	70.846	78.275
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	116.400	207.365	331.629	377.699	425.076	469.653

ANEXO 7 – Plano Financeiro – Custos com Pessoal

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)	0%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

<u>Quadro de Pessoal</u>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira	0					
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	2	2	3	3	4	4
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros	1	1	2	2	2	2
TOTAL	4	4	6	6	7	7

<u>Remuneração base mensal</u>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Administração / Direcção	2.000	2.060	2.122	2.185	2.251	2.319
Administrativa Financeira		0	0	0	0	0
Comercial / Marketing		0	0	0	0	0
Produção / Operacional	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Qualidade		0	0	0	0	0
Manutenção		0	0	0	0	0
Aprovisionamento		0	0	0	0	0
Investigação & Desenvolvimento		0	0	0	0	0
Outros	875	901	928	956	985	1.014
0		0	0	0	0	0
0		0	0	0	0	0

Plano Financeiro – Custos com Pessoal (cont.)

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Administração / Direcção	28.000	28.840	29.705	30.596	31.514	32.460
Administrativa Financeira	0	0	0	0	0	0
Comercial / Marketing	0	0	0	0	0	0
Produção / Operacional	33.600	34.608	53.469	55.073	75.634	77.903
Qualidade	0	0	0	0	0	0
Manutenção	0	0	0	0	0	0
Aprovisionamento	0	0	0	0	0	0
Investigação & Desenvolvimento	0	0	0	0	0	0
Outros	12.250	12.618	25.992	26.772	27.575	28.402
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	73.850	76.066	109.167	112.442	134.723	138.765

Outros Custos	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Segurança Social						
Gerência / Administração	21,25%	5.950	6.129	6.312	6.502	6.697
Outro Pessoal	23,75%	10.889	11.216	18.872	19.438	24.512
Seguros Acidentes de Trabalho	2%	1.477	1.521	2.183	2.249	2.694
Subsídio Alimentação	132,00	5.808	5.982	9.243	9.520	11.440
Comissões						
Formação						
Outros custos com pessoal						
TOTAL OUTROS CUSTOS	24.124	24.848	36.610	37.709	45.343	46.703

TOTAL CUSTOS PESSOAL	97.974	100.914	145.777	150.150	180.066	185.468
-----------------------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

QUADRO RESUMO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vencimentos						
Gerência/Administração	28.000	28.840	29.705	30.596	31.514	32.460
Pessoal	45.850	47.226	79.461	81.845	103.209	106.305
Encargos	16.839	17.345	25.184	25.940	31.209	32.145
Seguros Acidentes de Trabalho	1.477	1.521	2.183	2.249	2.694	2.775
Sub. Alimentação	5.808	5.982	9.243	9.520	11.440	11.783
Comissões	0	0	0	0	0	0
Formação	0	0	0	0	0	0
Outros custos com pessoal	0	0	0	0	0	0
TOTAL CUSTOS PESSOAL	97.974	100.914	145.777	150.150	180.066	185.468

Plano Financeiro – Custos com Pessoal (cont)

<i>Retenções Colaboradores</i>		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	10,00%	2.800	2.884	2.971	3.060	3.151	3.246
Outro Pessoal	11,00%	5.044	5.195	8.741	9.003	11.353	11.694
Retenção IRS Colaborador	15,00%	11.078	11.410	16.375	16.866	20.208	20.815
TOTAL Retenções		18.921	19.489	28.086	28.929	34.713	35.754

ANEXO 8 – Plano Financeiro – Fornec. e Serviços Externos

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nº Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento	0%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Subcontratos	20%	0%	100%	0	0	0	0	0	0	0
Electricidade	20%	80%	20%	100	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Combustíveis	20%	0%	100%	472	5.664	5.834	6.009	6.189	6.375	6.566
Água	5%	80%	20%	20	240	247	255	262	270	278
Outros Fluidos	20%	0%	100%	0	0	0	0	0	0	0
Ferramentas e Utensílios	20%	0%	100%	15	180	185	191	197	203	209
Livros e doc. técnica	20%	80%	20%	83	996	1.026	1.057	1.088	1.121	1.155
Material de escritório	20%	80%	20%	50	600	618	637	656	675	696
Artigos para oferta	20%	0%	100%	20	240	247	255	262	270	278
Rendas e alugueres	20%	0%	100%	300	3.600	3.708	3.819	3.934	4.052	4.173
Despesas de representação	20%	0%	100%	400	4.800	4.944	5.092	5.245	5.402	5.565
Comunicação	20%	70%	30%	340	4.080	4.202	4.328	4.458	4.592	4.730
Seguros		100%		131	1.572	1.619	1.668	1.718	1.769	1.822
Royalties	20%	0%	100%	0	0	0	0	0	0	0
Transportes de mercadorias	20%	0%	100%		0	0	0	0	0	0
Deslocações e estadas	20%	0%	100%	210	2.520	2.596	2.673	2.754	2.836	2.921
Comissões	20%	0%	100%		0	0	0	0	0	0
Honorários	20%	100%		600	7.200	7.416	7.638	7.868	8.104	8.347
Contencioso e notariado	20%	0%	100%	120	1.440	1.483	1.528	1.574	1.621	1.669
Conservação e reparação	20%	70%	30%		0	0	0	0	0	0
Publicidade e propaganda	20%	0%	100%	220	2.640	2.719	2.801	2.885	2.971	3.060
Limpeza, higiene e conforto	20%	100%		100	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Vigilância e segurança	20%	100%		35	420	433	446	459	473	487
Trabalhos especializados	20%	80%	20%	711	8.532	8.788	9.052	9.323	9.603	9.891
Outros forn. e serviços	20%	0%	100%	991	11.892	12.249	12.616	12.995	13.385	13.786
TOTAL FSE					59.016	60.786	62.610	64.488	66.423	68.416

FSE - Custos Fixos	22.502	23.177	23.873	24.589	25.327	26.086
---------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

FSE - Custos Variáveis	36.514	37.609	38.737	39.899	41.096	42.329
-------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

TOTAL FSE	59.016	60.786	62.610	64.488	66.423	68.416
------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

IVA	7.800	8.034	8.275	8.523	8.779	9.042
------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

FSE + IVA	66.816	68.820	70.885	73.012	75.202	77.458
------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

ANEXO 9 – Plano Financeiro – Fundo de Maneio

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Clientes	9.700	17.280	27.636	31.475	35.423	39.138
Existências	0	0	0	0	0	0
TOTAL	19.700	27.280	37.636	41.475	45.423	49.138
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	7.424	7.647	7.876	8.112	8.356	8.606
Estado	17.126	21.928	28.232	31.151	34.321	36.478
TOTAL	24.550	29.575	36.108	39.263	42.677	45.085
Fundo Maneio Necessário	-4.850	-2.294	1.528	2.212	2.746	4.053
Investimento em Fundo de Maneio	-4.850	2.555	3.822	684	534	1.307

ANEXO 10 – Plano Financeiro – Financiamento

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Investimento = Capital Fixo + FMN	15.150	2.555	14.822	13.184	11.534	19.307
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	15.500	2.600	15.100	13.400	11.800	19.700

Fontes de Financiamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Meios Libertos	0	9.609	52.822	77.343	83.806	106.953
Capital Social	30.000					
Empréstimos de Sócios / Suprimentos				0	0	0
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
TOTAL	30.000	9.609	52.822	77.343	83.806	106.953

2010

Capital em dívida (início período)	0	0	0	0	0	0
Taxa de Juro	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Juro Anual	0	0	0	0	0	0
Reembolso Anual		0	0	0	0	0
Imposto Selo (0,4%)	0	0	0	0	0	0
Serviço da dívida	0	0	0	0	0	0
Valor em dívida	0	0	0	0	0	

2011

Capital em dívida (início período)	0	0	0	0	0	0
Taxa de Juro		6%	6%	6%	6%	6%
Juro Anual		0	0	0	0	0
Reembolso Anual		0	0	0	0	0
Imposto Selo (0,4%)		0	0	0	0	0
Serviço da dívida		0	0	0	0	0
Valor em dívida		0	0	0	0	0

2012

Capital em dívida (início período)	0		0	0	0	0
Taxa de Juro			6%	6%	6%	6%
Juro Anual			0	0	0	0
Reembolso Anual			0	0	0	0
Imposto Selo (0,4%)			0	0	0	0
Serviço da dívida			0	0	0	0
Valor em dívida			0	0	0	0

Plano Financeiro – Financiamento (cont.)

2013

Capital em dívida (início período)	0			0	0	0
Taxa de Juro				6%	6%	6%
Juro Anual				0	0	0
Reembolso Anual				0	0	0
Imposto Selo (0,4%)				0	0	0
Serviço da dívida				0	0	0
Valor em dívida				0	0	0

2014

Capital em dívida (início período)	0				0	0
Taxa de Juro					6%	6%
Juro Anual					0	0
Reembolso Anual					0	0
Imposto Selo (0,4%)					0	0
Serviço da dívida					0	0
Valor em dívida					0	0

2015

Capital em dívida (início período)	0					0
Taxa de Juro						6%
Juro Anual						0
Reembolso Anual						0
Imposto Selo (0,4%)						0
Serviço da dívida						0
Valor em dívida						0

Capital em dívida	0	0	0	0	0	0
--------------------------	---	---	---	---	---	---

Juros pagos com Imposto Selo incluído	0	0	0	0	0	0
Reembolso	0	0	0	0	0	0

ANEXO 11 – Plano Financeiro – cash-flow

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-48.837	4.484	45.447	68.302	71.806	91.620
Amortizações do exercício	5.125	5.125	7.375	9.042	12.000	15.333
Provisões do exercício	0	0	0	0	0	0
	-43.712	9.609	52.822	77.343	83.806	106.953
Investim. /Desinvest. Em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	4.850	-2.555	-3.822	-684	-534	-1.307
CASH FLOW de Exploração	-38.862	7.054	49.000	76.659	83.271	105.646
Investim. /Desinvest. Em Capital Fixo						
Capital Fixo	-20.000	0	-11.000	-12.500	-11.000	-18.000
Free cash-flow	-58.862	7.054	38.000	64.159	72.271	87.646
CASH FLOW acumulado	-58.862	-51.808	-13.808	50.351	122.622	210.268

ANEXO 12 – Plano Financeiro – Plano de Financiamento

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	-59.990	11.104	67.971	100.111	107.741	137.493
Capital Social (entrada de fundos)	30.000	0	0	0	0	0
Empréstimos Obtidos	0	0	0	0	0	0
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	4.850	0	0	0	0	0
Empréstimos de sócios / suprimentos	0	0	0	0	0	0
Proveitos Financeiros	0	0	233	2.011	3.559	5.537
Total das Origens	-25.141	11.104	68.203	102.122	111.299	143.030
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	20.000	0	11.000	12.500	11.000	18.000
Inv Fundo de Maneio	0	2.555	3.822	684	534	1.307
Imposto sobre os Lucros		0	0	0	22.404	24.825
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos	0	0	0	0	0	0
Encargos Financeiros	2.754	2.400	0	0	0	0
Total das Aplicações	22.754	4.956	14.822	13.184	33.939	44.132
Saldo de Tesouraria Anual	-47.894	6.148	53.381	88.938	77.361	98.898
Saldo de Tesouraria Acumulado	-47.894	-41.747	11.635	100.573	177.933	276.831
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	-47.894	-41.747	11.635	100.573	177.933	276.831
Soma Controlo	0	0	0	0	0	0

ANEXO 13 – Plano Financeiro – Demonstração de Resultados

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vendas	97.000	172.804	276.358	314.749	354.230	391.377
Prestações de Serviços	0	0	0	0	0	0
Volume de Negócios	97.000	172.804	276.358	314.749	354.230	391.377
(-) Variação da Produção						
CMVMC	0	0	0	0	0	0
Outros custos variáveis (FSE)	36.514	37.609	38.737	39.899	41.096	42.329
Margem Bruta de Contribuição	60.486	135.195	237.621	274.850	313.134	349.048
	62%	78%	86%	87%	88%	89%
FSE- Custos Fixos	22.502	23.177	23.873	24.589	25.327	26.086
Resultado Económico	37.984	112.017	213.748	250.261	287.807	322.962
Impostos						
Custos com o Pessoal	97.974	100.914	145.777	150.150	180.066	185.468
% de Vendas	101%	58%	53%	48%	51%	47%
Outros Custos Operacionais						
Outros Proveitos Operacionais						
EBITDA	-59.990	11.104	67.971	100.111	107.741	137.493
Amortizações	5.125	5.125	7.375	9.042	12.000	15.333
Ajustamentos / Provisões	0	0	0	0	0	0
EBIT	-65.115	5.979	60.596	91.069	95.741	122.160
Custos Financeiros	2.754	2.400	0	0	0	0
Proveitos Financeiros	0	0	233	2.011	3.559	5.537
RESULTADO FINANCEIRO	-2.754	-2.400	233	2.011	3.559	5.537
Custos Extraordinários						
Proveitos Extraordinários						
RAI	-67.869	3.578	60.828	93.080	99.299	127.697
Impostos sobre os lucros	0	0	0	22.404	24.825	31.924
RESULTADO LÍQUIDO	-67.869	3.578	60.828	70.676	74.475	95.772
% DOS CUSTOS DE ESTRUTURA S/VN	129%	75%	64%	58%	61%	58%
% DO RESULTADO LÍQUIDO S/VN	-70%	2%	22%	22%	21%	24%

0 0 0 0

ANEXO 14 – Plano Financeiro – Balanço

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO						
Imobilizado						
Imobilizado Incorpóreo	7.500	7.500	7.500	20.000	30.000	43.000
Imobilizado Corpóreo	12.500	12.500	23.500	23.500	24.500	29.500
Amortizações Acumuladas	5.125	10.250	17.625	26.667	38.667	54.000
Existências						
Matérias-primas e Subsidiárias						
Produtos Acabados e em Curso						
Mercadorias	0	0	0	0	0	0
Créditos de curto prazo						
Dívidas de Clientes	9.700	17.280	27.636	31.475	35.423	39.138
Ajustamentos de cobrança duvidosa	0	0	0	0	0	0
Estado e Outros Entes Públicos						
Outros devedores	0	0	0	0	0	0
Disponibilidades	10.000	10.000	21.635	110.573	187.933	286.831
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL ACTIVO	34.575	37.030	62.646	158.881	239.189	344.469
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Social	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Prestações Suplementares						
Reservas de reavaliação						
Reservas e Resultados Transitados		-67.869	-64.291	-3.463	67.213	141.688
Resultados Líquidos	-67.869	3.578	60.828	70.676	74.475	95.772
TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS	-37.869	-34.291	26.537	97.213	171.688	267.460
PASSIVO						
Provisão para impostos						
Dívidas a 3º - M/L Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito	0	0	0	0	0	0
Dívidas a Fornecedores de Imob						
Suprimentos	0	0	0	0	0	0
Outros credores						
Dívidas a 3º - Curto Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito	47.894	41.747	0	0	0	0
Dívidas a Fornecedores	7.424	7.647	7.876	8.112	8.356	8.606
Estado e Outros Entes Públicos	17.126	21.928	28.232	53.555	59.146	68.402
Outros credores	0	0	0	0	0	0
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL PASSIVO	72.444	71.321	36.108	61.667	67.502	77.009
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	34.575	37.030	62.646	158.881	239.189	344.469

ANEXO 15 – Plano Financeiro – Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Taxa de Crescimento do Negócio		78%	60%	14%	13%	10%
Eficiência Operacional		7%	33%	47%	44%	54%
Margem Operacional das Vendas		3%	22%	29%	27%	31%
Rentabilidade Líquida das Vendas		2%	22%	22%	21%	24%
Peso dos Custos c/Pessoal nos PO		58%	53%	48%	51%	47%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Return On Investment (ROI)		10%	97%	44%	31%	28%
Rendibilidade do Activo		16%	97%	57%	40%	35%
Rotação do Activo		467%	441%	198%	148%	114%
Rotação do Imobilizado		1772%	2066%	1870%	2237%	2116%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)		-10%	229%	73%	43%	36%
Rotação dos Capitais Próprios		-504%	1041%	324%	206%	146%

INDICADORES FINANCEIROS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Autonomia Financeira		-93%	42%	61%	72%	78%
Solvabilidade Total		-48%	73%	158%	254%	347%
Endividamento Total		193%	58%	39%	28%	22%
Endividamento ML Prazo		0%	0%	0%	0%	0%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Liquidez Geral		38%	136%	230%	331%	423%
Liquidez Reduzida		38%	136%	230%	331%	423%

Plano Financeiro – Indicadores (cont.)

ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capitais Permanentes		-34.291	26.537	97.213	171.688	267.460
Activo Fixo		9.750	13.375	16.833	15.833	18.500
FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO		-44.041	13.162	80.380	155.855	248.960
Necessidades Cíclicas		17.280	27.636	31.475	35.423	39.138
Recursos Cíclicos		7.647	7.876	8.112	8.356	8.606
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO		9.634	19.760	23.363	27.067	30.531
Tesouraria Activa		10.000	21.635	110.573	187.933	286.831
Tesouraria Passiva		63.675	28.232	53.555	59.146	68.402
TESOURARIA LÍQUIDA		-53.675	-6.597	57.017	128.787	218.429
CONTROLO : TRL = FML - NFM		-53.675	-6.597	57.017	128.787	218.429
Variação do FML			57.203	67.218	75.475	93.106
Variação das NFM			10.126	3.603	3.705	3.464
Variação da TRL			47.077	63.615	71.770	89.642

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Margem Bruta		135.195	237.621	274.850	313.134	349.048
Grau de Alavanca Operacional		2261%	392%	302%	327%	286%
Ponto Crítico		165.162	205.884	210.460	245.924	254.403
Margem de Segurança		5%	34%	50%	44%	54%

ANEXO 16 – Plano Financeiro – Avaliação do Projecto

Na perspectiva do Projecto	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Free Cash Flow to Firm	-58.862	7.054	38.000	64.159	72.271	87.646	1.396.057
WACC	11,50%	11,52%	11,55%	11,57%	11,59%	11,59%	11,59%
Factor de actualização	1	1,115	1,244	1,388	1,549	1,728	1,929
Fluxos actualizados	-58.862	6.325	30.547	46.228	46.663	50.712	723.849
	-58.862	-52.537	-21.990	24.238	70.901	121.613	845.462
Valor Actual Líquido (VAL)	845.462						

Taxa Interna de Rentabilidade	92,55%
--------------------------------------	---------------

Pay Back period	3 Anos
------------------------	---------------

Na perspectiva do Investidor	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Free Cash Flow do Equity	-61.616	4.653	38.000	64.159	72.271	87.646	1.352.532
Taxa de juro de activos sem risco	1,50%	1,52%	1,55%	1,57%	1,59%	1,62%	1,64%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,65%	11,67%	11,70%	11,73%	11,75%	11,78%	11,80%
Factor actualização	1	1,117	1,247	1,394	1,557	1,741	1,946
Fluxos Actualizados	-61.616	4.167	30.463	46.036	46.404	50.346	694.901
	-61.616	-57.449	-26.986	19.050	65.454	115.800	810.702
Valor Actual Líquido (VAL)	810.702						

Taxa Interna de Rentabilidade	88,97%
--------------------------------------	---------------

Pay Back period	3 Anos
------------------------	---------------